Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro ISN : 9293
Centre d'intérêt : 160

Binette, Yvan

Politique d'achats et contrôle interne en milieu scolaire / par Yvan Binette -- Montréal : Y. Binette, 1988.
viii, 143 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [121]-122.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Achat • Commission scolaire • Politique locale

Le but de cette recherche est l'élaboration d'une politique d'achats explicite alliant procédures d'achat et de contrôle pour la commission scolaire Deux-Montagnes. A la suite de la description de cette organisation, on expose la problématique sous-jacente à la gestion d'une politique d'achats et de contrôle interne. Puis on propose une série de recommandations de procédures à mettre de l'avant en milieu scolaire suivies de modalités en vue de l'implantation de cette politique d'achats et de contrôle interne à la commission scolaire Deux-Montagnes. Cette politique d'achats comprend les quatorze éléments suivants : les modalités d'achat et d'approvisionnement, les modalités pour les achats regroupés; les achats au comptant via la petite caisse, les modalités relatives à l'achat de services, les modalités particulières d'achat et d'approvisionnement, les modalités d'appel d'offres, les règles de soumission, la réception et l'ouverture des soumissions en public, l'analyse des soumissions; le choix du fournisseur et du produit, la pondération sur certains produits; la réception, l'inspection et l'acceptation de la marchandise; le paiement et la garantie, la politique gouvernementale favorisant les achats au Québec.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

POLITIQUE D'ACHATS ET CONTRÔLE INTERNE EN MILIEU SCOLAIRE

par

Yvan Binette

promotion 1982-1986

étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Mars 1988

9293

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

POLITIQUE D'ACHATS ET CONTRÔLE INTERNE EN MILIEU SCOLAIRE

par

Yvan Binette

promotion 1982-1986

étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Mars 1988

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

"Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement

Et les mots pour le dire arrivent aisément"

Boileau

REMERCIEMENTS

L'étudiant à qui revient la responsabilité de préparer et d'élaborer un projet d'intervention pour les fins de la maîtrise en administration publique doit recourir à divers intervenants. Certaines personnes deviennent tout au long de ce travail des supporteurs indispensables. Leur expertise mise à contribution ne peut qu'être stimulant. À cet égard, je me dois de les remercier en commençant par le directeur général de la Commission scolaire Deux-Montagnes, Monsieur Pierre Leduc, notamment pour son support tout au long de ce processus. Merci également à mon superviseur académique, Monsieur Gérard Éthier, pour ses commentaires et ses conseils précieux quant au respect des règles de l'art. Je ne peux passer sous silence Madame Ginette Gravel qui a dû à plusieurs reprises mettre en page et dactylographier les textes. Enfin, merci à tous les gestionnaires de d'autres commissions scolaires, les directeurs d'écoles, les directeurs de services, le régisseur de l'équipement, l'acheteur, le personnel administratif, tous ceux à qui j'ai demandé conseil durant des mois pour mener à bien le travail et le mandat que je devais réaliser pour mon organisation. Il faut comprendre que ce travail a été rendu possible grâce à plusieurs personnes. Voilà pourquoi je leur en suis fort reconnaissant.

AVANT-PROPOS

> "Le projet d'intervention est une activité obligatoire et individuelle. Elle consiste à faire d'une organisation commanditaire une démarche qui s'apparente à celle d'un consultant en organisation; cette démarche implique notamment des phases d'analyse, de diagnostic et d'élaboration de recommandations pratiques" (Angers et Éthier, 1984:1).

En effet, ce travail académique doit servir à intégrer certains apprentissages inculqués durant les cours de maîtrise en administration publique. L'auteur de ce document ne se croit pas un expert ou un consultant en politique d'achats et en contrôle interne. Tout en ayant pris certaines précautions, il faut comprendre que ces politiques sont perfectibles car certaines erreurs ou omissions ont pu échapper à notre volonté.

Si le but de cette démarche est de répondre à une demande d'une organisation telle une commission scolaire, cela n'empêche en rien qu'elle puisse servir de guide ou de canevas pour d'autres organismes des secteurs public ou para-public. En effet, pouvoir distribuer ce document dans d'autres milieux ne ferait qu'augmenter la motivation de l'auteur, la récompense du devoir accompli après trois années de travail et de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS iii

AVANT-PROPOS iv

TABLE DES MATIÈRES v

LISTE DES TABLEAUX vii

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET viii

page

INTRODUCTION 1

Annonce du travail 2

1. LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL 3

1.1 Portrait actuel de la Commission scolaire Deux-Montagnes 3
1.1.1 Caractéristiques de la Commission scolaire Deux-Montagnes 3
1.2 La problématique de contrôle interne à la Commission scolaire Deux-Montagnes 6
1.3 Importance du contrôle 8
1.4 Les objectifs généraux 11
1.5 Principes de base ou orientations générales 11
1.6 Conclusion du chapitre 13

2. CADRE THÉORIQUE 14

2.1 Caractéristiques d'un bon système de contrôle interne 14
2.1.1 L'organisation structurelle 14
2.1.2 La rotation du personnel 15
2.1.3 Mesures particulières de contrôle interne 16
2.2 Règles de fonctionnement 17
2.3 Les notions de contrôle 19
2.3.1 Grands principes de contrôle interne 20
2.3.2 Une pluralité de contrôles 22
2.4 La méthodologie 25

page

3. ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION EN VUE D'UNE POLITIQUE D'ACHATS..... 30

4. IMPLANTATION DE LA POLITIQUE D'ACHATS ET DE CONTRÔLE INTERNE..... 64

4.1 Un comité directeur..... 66
4.2 La planification..... 67
4.3 Échéancier retenu..... 68
4.4 Le contrôle et la validation..... 68
4.5 Résultat attendu..... 70
4.6 Conclusion du chapitre..... 113

5. RECOMMANDATIONS..... 114

5.1 Le vérificateur interne..... 114
5.2 Le vérificateur externe..... 116

6. CONCLUSION..... 119

6.1 Évaluation du mandat..... 119
6.2 Évaluation des apprentissages..... 120

BIBLIOGRAPHIE..... 121

ANNEXES..... 123

LISTE DES TABLEAUX

page

1. Population des municipalités et villes de la M.R.C. de Deux-Montagnes pour l'année 1986..... 5

2. Les écoles de la Commission scolaire Deux-Montagnes..... 5

3. Clientèle de la Commission scolaire Deux-Montagnes de 1981-1982 à 1987-1988..... 6

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

Au terme de la réflexion, nous avons la certitude que certains aspects de la gestion à la Commission scolaire Deux-Montagnes gagneraient à ne pas être laissés au hasard, tels que:

1. le soutien inconditionnel de la direction générale quant à l'implantation et à l'évaluation de la politique et ses procédures;

2. l'assurance de la participation réelle des destinataires touchés directement par le changement eu égard aux habitudes de travail, aux existences, aux droits acquis, etc.;

3. l'importance de mettre en place un comité permanent de révision (mise à jour) des politiques et procédures afin de conserver le dynamisme d'une telle opération.

Enfin, nous ne saurions terminer sans faire valoir l'intérêt d'identifier dans tout changement les forces restrictives et motrices qui en sont inhérentes. Sous cet apport, l'ignorance vient bousculer toute initiative nouvelle d'implantation. C'est à la lumière et en référence constante à ce cadre que nous croyons être en mesure de maximiser la réussite de l'implantation de notre politique d'achats et de contrôle interne à la Commission scolaire Deux-Montagnes.

INTRODUCTION

Le mandat que nous avons reçu comprend deux aspects. L'un des aspects concerne l'élaboration d'une politique d'achats comprenant les modalités générales d'achat et d'approvisionnement, les modalités pour les achats regroupés, les achats au comptant via la petite caisse, les modalités relatives à l'achat de services, les modalités particulières d'achat et d'approvisionnement, les modalités lors d'appel d'offres, les règles de soumission, la réception et l'ouverture des soumissions en public, l'analyse des soumissions, le choix du fournisseur et/ou du produit, la pondération sur certains produits, la réception, l'inspection et l'acceptation de la marchandise, le paiement et la garantie, la politique gouvernementale favorisant les achats au Québec.

Pour compléter cette politique d'achats dans laquelle on retrouve quatorze éléments très précis, nous devions établir un sommaire des procédures de demande de prix et des délégations d'autorisation d'achats.

Quant au deuxième aspect, il touche le contrôle interne relié à la politique d'achats. Nous devions établir les niveaux de responsabilités et ses modalités de réalisation (qui fait quoi, comment). Entre les services financiers et de l'équipement, les tâches de chacun des membres de ces services seraient explicitées et diffusées afin de viser une efficacité interne.

En l'absence d'une politique d'achats explicite alliant procédures d'achats et de contrôle, le lecteur comprendra notre motivation et notamment celle du directeur général de l'organisation de mettre de l'avant des outils de gestion concrets à l'intention de tous les gestionnaires concernés: directeurs d'école, directeurs de services, régisseur de l'équipement.

En somme, l'absence d'une telle politique formelle n'apportant qu'erreurs administratives, remarques désobligeantes de la part du vérificateur externe, manque de continuité dans les opérations d'achats lors de

l'absence ou du remplacement de l'acheteur, mauvaise coordination du travail à l'intérieur du service financier et du service de l'équipement. Chacun sait que l'absence d'un procédurier explicite entraîne indubitablement une augmentation des coûts de vérification externe.

Tous ces argumentr renforcent le principe de pertinence d'une politique d'achats et de contrôle interne explicite, formalisée, souhaitée depuis longtemps par le mandataire de l'organisation, c'est-à-dire le directeur général de la Commission scolaire. Nous espérons du reste que la problématique reliée à une politique orale s'estompera et fera place à une gestion plus adéquate et efficace.

Annonce du travail

Voici de façon sommaire les différents chapitres qui ont guidé une telle réflexion. D'abord, en première partie, nous procéderons à une description de l'organisation suivie de la problématique sous-jacente à la gestion d'une politique d'achats et de contrôle interne.

En second lieu, nous développerons les aspects théoriques à partir desquels nous fonderons les données plus pratiques quant à l'élaboration d'une politique d'achats et de contrôle interne.

La troisième partie, pour sa part, propose une série de recommandations de procédures à mettre de l'avant en milieu scolaire. Cette partie plus concrète, de références, sera suivie en dernier lieu de modalités en vue de l'implantation de cette politique d'achats et de contrôle interne à notre commission scolaire.

Un tel travail ne peut se conclure sans en présenter le degré d'atteinte des objectifs poursuivis et incidemment sur les suites à donner à une telle réflexion. Nous osons croire qu'une telle démarche sera accueillie avec autant d'enthousiasme que celui qui m'a motivé durant cette année de rédaction.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le présent projet d'intervention s'est réalisé dans une organisation très spécifique qu'est une Commission scolaire. Notre recherche s'est élaborée en étroite collaboration avec le directeur général, mandataire du projet et d'autres membres du personnel de l'organisation. Aussi, nous croyons qu'il est important de bien situer le type d'organisation, les caractéristiques de la Commission scolaire Deux-Montagnes, sa problématique du contrôle interne et de mettre en évidence l'importance du contrôle. Le lecteur retrouvera les objectifs généraux qui ont guidé l'élaboration du présent travail ainsi que les principes ou les orientations générales mis de l'avant pour l'organisation. Voilà en somme les éléments que nous tenterons de clarifier dans le présent chapitre

1.1 PORTRAIT ACTUEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE DEUX-MONTAGNES

La Commission scolaire Deux-Montagnes est une commission scolaire dont la juridiction s'étend à l'enseignement élémentaire seulement. Le territoire est regroupé de neuf municipalités, soit: Deux-Montagnes, Ste-Marthe-sur-le-Lac, village St-Placide, paroisse St-Placide, St-Joseph-du-Lac, Pointe-Calumet, village d'Oka, paroisse d'Oka, St-Benoît.

1.1.1 Caractéristiques de la Commission scolaire Deux-Montagnes

- C'est une commission scolaire rurale compte tenu de l'étendue du territoire zoné vert.

- En comparaison avec d'autres commissions scolaires élémentaires, elle est de taille moyenne, soit d'environ 3404 élèves au 30 septembre 1987.

- La population du territoire est en continuelle progression: d'une population de 25 180 en 1981, elle augmente à 27 212 en 1986 et l'on prévoit une population de 30 090 habitants en 1991.

- Le territoire de la commission scolaire est assez vaste, soit environ 225 kilomètres carrés.

- Il y a très peu d'industries manufacturières mais l'agriculture tient la place la plus importante dans l'activité économique.

- Le budget d'opérations courantes se situe pour l'année scolaire 1987-1988 à environ 10 millions et à environ 6.5 millions pour le budget en immobilisation.

- Les statistiques suivantes, pour l'année 1987-1988, complètent le portrait de l'organisation:

. Nombre d'écoles élémentaires	: 11
. Nombre de commissaires	: 13
. Nombre d'administrateurs et directions d'école	: 16
. Nombre de professionnels non enseignants	: 7
. Nombre d'employés de soutien	: 34
. Nombre de professeurs	: 164
. Nombre d'étudiants au niveau primaire	: 3,404

Nous pouvons donc conclure que la Commission scolaire Deux-Montagnes est en croissance rapide, compte tenu de sa situation géographique. Son territoire est situé en banlieue de la Ville de Montréal.

Tableau 1

Population des municipalités et villes de la M.R.C. de Deux-Montagnes pour l'année 1986

LOCALITÉ	POPULATION
Paroisse St-Placide	1,004
Village St-Placide	259
Oka, paroisse	1,272
Oka, village	1,651
St-Joseph-du-Lac	2,552
Pointe-Calumet	3,335
Ste-Marthe-sur-le-Lac	6,293
Deux-Montagnes	10,846
Total M.R.C. de Deux-Montagnes, territoire de la Commission scolaire Deux-Montagnes	27,212

Source: M.R.C. de Deux-Montagnes, Perspectives de la population de la M.R.C. de Deux-Montagnes, 25 juillet 1985.

Tableau 2

Les écoles de la Commission scolaire Deux-Montagnes

ÉCOLES	NOMBRE D'ÉLÈVES au 30 sept. 1987
Sauvé	563
Ste-Marthe	533
St-Joseph	368
Marie-Médiatrice	389
Ste-Marguerite	123
De l'Amitié	142
Girouard	179
St-Jude	283
Des Pins	206
Emmanuel-Chénard	506
Ami-Joie	112

Tableau 3

Clientèle de la Commission scolaire Deux-Montagnes de 1981-1982 à 1987-1988

ANNÉE SCOLAIRE	CLIENTÈLE
1981-1982	2,940
1982-1983	2,942
1983-1984	3,016
1984-1985	3,057
1985-1986	3,186
1986-1987	3,276
1987-1988	3,404

Source: Statistiques officielles au 30 septembre telles qu'approuvées par le M.E.Q. pour fins de subventions.

1.2 LA PROBLÉMATIQUE DE CONTRÔLE INTERNE À LA COMMISSION SCOLAIRE DEUX-MONTAGNES

La problématique de contrôle interne est reliée à un manque de réglementation et à une politique d'achats très limitée. Les règles et procédures d'"approvisionnement" ont été approuvées au tout début de la formation de la Commission scolaire Deux-Montagnes. Or, comme la Commission scolaire Deux-Montagnes est une entreprise en constante évolution, il importe de réviser constamment le système de contrôle interne et de procéder à sa mise à jour. Contrairement à une grande société, il n'existe pas de service de vérification interne qui consacre tout son temps à réviser le système de contrôle interne et à formuler des recommandations destinées à l'améliorer. Les entreprises comme la commission scolaire ont recours au vérificateur externe qui lui fournit une évaluation du système de contrôle interne en même temps qu'il vérifie les

livres de l'entreprise. C'est à partir des recommandations du vérificateur externe, effectuées ces dernières années, que le mandat du projet d'intervention a pris naissance. Voici une recommandation fournie à la commission scolaire suite à la vérification du rapport financier, ayant été formulée par ce dernier:

> "Lors de notre vérification des opérations, nous avons relevé que certains bons de livraison du fournisseur, relatifs à la réception d'huile à chauffage, étaient manquants ou non signés par un responsable de l'école concernée. Dans le but d'assurer que la commission effectue les paiements pour des services qui lui ont été rendus, nous vous suggérons que les bons de livraison du fournisseur d'huile à chauffage soient attachés aux états de compte avant le paiement et que le responsable de chaque école concernée signe lesdits bons en guise d'approbation de la réception".

Ce genre de remarque revient à chaque année de la part du vérificateur externe. Bien qu'un bon système de contrôle interne permette d'accroître la fiabilité de l'information comptable et de prévenir les fraudes, aucun système n'est infaillible. Il se peut que deux ou plusieurs personnes s'entendent pour fausser le bon fonctionnement du système. De même, des personnes peu soigneuses ou comprenant mal les instructions qui leur sont données peuvent annuler l'efficacité des contrôles établis. La commission scolaire ne peut, également, ignorer les coûts de la mise en place d'un système de contrôle interne. Un système trop complexe peut coûter trop cher pour les avantages qu'il procure à l'entreprise. Voilà pourquoi il est très important que le système établi tienne compte des besoins particuliers, des coûts du système et des avantages qu'il procure.

Un autre problème que rencontre la commission scolaire est celui du petit nombre d'employés relié au service des achats par rapport au contrôle interne. Il est plus difficile de mettre sur pied un bon système de contrôle interne dans une petite entreprise parce que le nombre

d'employés ne permet pas de répartir les responsabilités d'une manière satisfaisante. Il ne faut pas que le système de contrôle interne soit déficient seulement parce que la direction ou ses employés ne comprennent pas les principes de base du système ou négligent d'en tenir compte.

Toutefois, certaines mesures de contrôle interne en vigueur dans les grandes entreprises sont tout aussi bonnes pour les petites entreprises. Celles-ci peuvent, par exemple, utiliser des documents prénumérotés. Il est aussi possible de vérifier une facture d'achat et les pièces qui l'accompagnent avant d'en autoriser le paiement. De plus, rien n'empêche une entreprise, quelle que soit sa taille, d'inscrire sur une facture la mention "payée" afin d'éviter qu'elle ne soit payée deux fois.

1.3 IMPORTANCE DU CONTRÔLE

Le système de contrôle interne est un besoin de la direction pour contrôler les approvisionnements, la réception et l'inventaire. Un bon système de contrôle interne s'impose non seulement dans le domaine des achats mais aussi dans tous les autres secteurs de l'organisation. Il est particulièrement important d'exercer un bon contrôle sur les entrées et sur les sorties de fonds. En réalité, la notion de contrôle interne est si importante qu'elle influe sur tous les éléments d'actif et de passif d'une entreprise. L'objectif d'un bon système de contrôle interne est la gestion efficace d'une entreprise.

Des décisions administratives de toutes sortes sont fondées, du moins en partie, sur l'information comptable. Pour cette raison, la direction doit pouvoir compter sur des données comptables exactes et fiables. Cette assurance est fondée, dans une large mesure, sur l'existence d'un

système de contrôle interne. Un principe essentiel au bon fonctionnement de ce système exige de ne pas confier à une seule personne l'exécution de toutes les phases d'une opération. Quand dans une entreprise, deux personnes ou plus participent à une même opération, la possibilité de fraude est réduite et l'exactitude est plus grande car le travail d'une personne est, pour ainsi dire, vérifié par une autre ou par plusieurs autres.

Certains pensent que le seul objectif d'un système de contrôle interne est de prévenir les détournements de fonds et d'autres types de fraudes. En réalité, l'objectif du contrôle interne est beaucoup plus vaste. Toutes les décisions administratives sont fondées, du moins en partie, sur les données comptables dont la fiabilité dépend très souvent de l'existence d'un bon système de contrôle interne.

Les décisions que prennent les dirigeants d'une entreprise sont la source des directives communiquées à tout le personnel. Il est nécessaire de s'assurer que ces directives sont respectées et il importe que les administrateurs connaissent les résultats des décisions qu'ils ont prises afin d'évaluer leur validité et procéder à la mise à jour des directives données antérieurement.

Parmi les différents moyens dont dispose la direction pour communiquer avec le personnel, on y retrouve les guides de comptabilité, les rapports de vérification interne, les descriptions de tâches, les états financiers périodiques, les prévisions budgétaires, la politique d'achats et une foule d'autres documents qui décrivent le mode de fonctionnement et l'efficacité du service de comptabilité et du système de contrôle interne de l'entreprise.

Les mesures de contrôle interne portent à la fois sur la gestion (contrôles administratifs) et sur la comptabilité (contrôles comptables). Les contrôles administratifs visent à assurer une gestion efficace et un

bon fonctionnement des systèmes établis par la direction. À titre d'exemple, l'organisation peut exiger qu'il y ait trois personnes pour l'ouverture de soumissions. Ce contrôle administratif n'influe pas directement sur la fiabilité des données comptables et sur les états financiers, les vérificateurs externes ne s'y intéressant pas comme tel.

Les contrôles comptables comprennent les mesures adoptées par l'entreprise pour assurer la fiabilité des données comptables et des états financiers. Un exemple de contrôle comptable est que l'on exige du responsable aux taxes de ne pas s'occuper de la tenue des livres. De façon générale, il convient de dire que l'on doit confier à des personnes différentes la tenue des livres et la garde des biens de l'entreprise. Dans le domaine plus spécifique de l'étude, un autre exemple de contrôle comptable est l'utilisation de documents (chèques, factures, bons de commande, etc.) prénumérotés. Il ne faut pas confier à une personne qui établit un bon de commande l'autorité d'approuver plus tard le paiement des marchandises. De même, la personne qui approuve ce paiement ne doit pas avoir la responsabilité de signer le chèque envoyé au fournisseur.

Lorsque les vérificateurs externes vérifient les livres de l'entreprise, ils commencent par étudier le système de contrôle interne et ils en évaluent le fonctionnement. Leur travail se limite le plus souvent aux contrôles comptables parce que leur objectif est d'exprimer une opinion sur les états financiers qu'ils vérifient. Toutefois, comme le vérificateur interne s'intéresse autant au fonctionnement efficace de l'entreprise qu'à ses états financiers, il doit à la fois étudier les contrôles administratifs et les contrôles comptables.

Avant d'exprimer une opinion sur les états financiers d'une entreprise, le vérificateur externe doit s'assurer de la validité des montants qui y figurent en consultant des documents comme les grands livres, les livres-journaux et de nombreuses pièces justificatives. La confiance du

vérificateur dans tous ces documents dépend principalement du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Pour cette raison, le vérificateur externe recommande à ses clients d'adopter des mesures propres à améliorer leur système de contrôle interne. Si celui-ci est faible, les données comptables, qui ne sont pas exclues des erreurs, rendent le travail du vérificateur externe plus difficile.

1.4 LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Trois objectifs ont guidé l'élaboration du présent travail:

1) Régir l'acquisition de biens et services adaptés aux besoins des utilisateurs de la façon la plus économique compte tenu des exigences de qualité et de délais de livraison tout en assurant aux fournisseurs l'objectivité à laquelle ils sont en droit de s'attendre de la part d'une institution publique.

2) Assurer la conformité des pratiques d'achats à la politique d'achats du Gouvernement du Québec du 26 janvier 1977, modifiée les 17 septembre et 17 décembre 1980, à la Loi des libraires agréées, aux règles administratives régissant les achats en mobilier, appareillage et outillage selon les directives du ministère de l'Éducation.

3) Assurer un support efficace aux unités administratives pour minimiser le coût et le temps requis par l'administration des achats.

1.5 PRINCIPES DE BASE OU ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Il est important que la Commission scolaire associe à sa politique d'achats les sept (7) règles suivantes approuvées par le Gouvernement du

Québec (Réunion du Conseil des ministres, Décision no 77-19 du 26 janvier 1977, modifiée par: Décisions no 80-139 du 17 septembre 1980 et no 80-225 du 17 décembre 1980):

- l'achat globalisé sur une base sectorielle et régionale devra être pratiqué lorsque bénéfique sur le plan économique;

- les dispositions contenues dans les cahiers de charges doivent favoriser l'utilisation de produits québécois tout en permettant l'exercice d'une saine concurrence;

- lorsqu'il existe dans un secteur un nombre suffisant d'entreprises québécoises pour assurer une saine concurrence, seules les entreprises québécoises seront admises à soumissionner;

- dans certains cas exceptionnels, même lorsqu'il n'existe pas un degré suffisant de compétition, une pratique similaire pourra être suivie lorsqu'exigée par l'intérêt public dans une perspective de développement industriel important;

- dans certains cas particuliers et pour des raisons similaires, un soumissionnaire offrant un plus haut degré de contenu québécois ou un apport économique plus important pour le Québec pourra être favorisé même si sa soumission n'est pas la plus basse;

- lorsque jugé nécessaire, tout soumissionnaire devra spécifier le degré de contenu québécois de produits;

- lorsqu'il est nécessaire de préciser des marques de commerce, celles-ci devront être des marques de produits fabriqués au Québec.

Pour sa part, la Commission scolaire souhaite associer le pouvoir de décision à la responsabilité administrative et budgétaire et situer cette décision le plus près possible de l'action.

La Commission scolaire souhaite éviter que des interventions administrativement coûteuses soient effectuées lorsque la différence de coût ou les autres implications de la décision ne justifient pas une centralisation.

La Commission scolaire procède à la standardisation des produits lorsque des raisons d'économie sur le coût d'acquisition ou d'efficacité dans la recherche des produits et des prix le justifient.

La Commission scolaire recourt systématiquement à la concurrence entre fournisseurs en vue d'en arriver au meilleur prix possible compte tenu des exigences de qualité, des délais de livraison et de la fiabilité des fournisseurs. Les fournisseurs locaux sont favorisés dans les cas où le recours à un fournisseur de l'extérieur n'est pas jugé plus profitable pour une raison clairement identifiable.

Enfin, pour des raisons d'efficacité, la Commission scolaire entend associer le pouvoir de décision avec la responsabilité administrative et budgétaire et ainsi rapprocher le plus possible l'action de la décision.

1.6 CONCLUSION DU CHAPITRE

Après avoir circonscrit le contexte organisationnel, nous pouvons dégager que cette organisation est en croissance continue eu égard au problème de contrôle interne relié à l'absence de réglementation et d'une politique d'achats. Tout au long de ce travail, nous avons pris en considération les objectifs implicites et parfois explicites de l'organisation. Au surplus, même si le mot imputabilité n'est pas clairement identifié, on peut déjà affirmer que la Commission scolaire entend s'associer le pouvoir de décision avec la responsabilité administrative et budgétaire. C'est ce que nous verrons dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Notre cadre théorique s'appuie sur les différentes caractéristiques d'un bon système de contrôle interne, les règles de fonctionnement pour l'approvisionnement, les notions de contrôle tels que définis par divers auteurs en la matière tels Kast et Rosenzweig, Thiétart, Brien et Sénécal, Meigs, Meigs et Sylvain, Mintzberg et Chevalier. Notre choix s'est limité à ces auteurs. Aussi, nous tenterons de traduire leur conception de la gestion et du contrôle le plus fidèlement possible. Parallèlement, nous expliquerons la méthodologie utilisée dans le but de proposer une nouvelle politique d'achats. Nous verrons également les grands principes de contrôle interne, une synthèse des définitions des contrôles et des pistes intéressantes sur la gestion des affaires scolaires. Ces différentes définitions permettront de mieux saisir le sens du mot "contrôle" et d'en vérifier les différents degrés d'application à l'intérieur des organisations.

2.1 CARACTÉRISTIQUES D'UN BON SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

2.1.1 L'organisation structurelle

Un organigramme doit indiquer clairement les responsables des services de l'entreprise: approvisionnement, réception de marchandise, comptabilité, finance, approbation du crédit, paye, équipement, etc. Il faut qu'il y ait une personne responsable pour chacun de ces services. Pour illustrer la nécessité de respecter cette exigence, supposons que plusieurs personnes ont l'autorité d'acheter des marchandises pour le compte d'une entreprise. Cette situation serait sûrement la cause de commandes passées en double, d'un approvisionnement excessif de

certaines marchandises et d'une pénurie de certains autres articles. Il serait de plus très difficile d'identifier les responsables des erreurs commises.

Quand une personne a la responsabilité d'un secteur, il est indispensable qu'on lui donne aussi l'autorité de prendre des décisions. Cette attribution des responsabilités doit se faire par écrit afin d'éviter que celui dont le rendement est mauvais ait la tentation de rendre une autre personne responsable des résultats obtenus.

Les procédés en usage pour contrôler les achats de marchandises font ressortir la nécessité de répartir les tâches de sorte qu'aucun employé ne soit totalement responsable d'une opération ou d'une série d'opérations. Lorsque les tâches sont réparties convenablement, le travail d'un employé est vérifié continuellement en le comparant avec celui d'autres employés. De cette façon, il devient possible de détecter rapidement un grand nombre d'erreurs.

2.1.2 La rotation du personnel

Le contrôle interne peut également être renforcé par la rotation du personnel, c'est-à-dire par la mutation d'un poste à un autre, dans la mesure du possible, des membres du personnel. Quand une personne sait qu'une autre accomplira bientôt la tâche qu'elle exécute, elle s'en acquittera probablement avec plus de soin et se conformera davantage aux procédés établis par la direction. La rotation du personnel peut certainement révéler des erreurs ou des irrégularités, mais il faut alors éviter qu'une même personne soit responsable à la fois de la garde des biens et de la comptabilité s'y rapportant. Il importe aussi d'exiger que tous les membres du personnel prennent leurs vacances annuelles et que, durant ce temps, d'autres personnes exécutent leurs tâches. Un

autre avantage est que l'on retrouve une polyvalence dans les fonctions. En somme, une personne peut, à l'occasion, exercer une tâche différente de la sienne.

2.1.3 Mesures particulières de contrôle interne[1]

a) La vérification interne

Dans les grandes sociétés, un élément important du contrôle interne est le service de la vérification interne dont la responsabilité est de vérifier systématiquement les opérations comptables et financières de chacun des services de l'entreprise. Les vérificateurs internes font partie du personnel de l'entreprise et leur rôle est d'étudier de façon continue les contrôles administratifs et comptables de l'entreprise, de rédiger des rapports sur la conformité aux normes établies et d'attirer l'attention de la direction sur les cas où le contrôle interne peut être amélioré.

b) L'établissement de prévisions budgétaires

Chaque année, on détermine les objectifs que chaque service d'une entreprise doit s'efforcer d'atteindre. Il s'agit par la suite de comparer les dépenses avec les prévisions. Cette comparaison est de nature à renforcer le contrôle interne parce que la recherche des causes des écarts constatés peut révéler des erreurs comptables et des dérogations aux instructions données, ce qui amènera la direction à prendre les mesures correctives appropriées.

c) L'utilisation de documents prénumérotés

Pour s'assurer que le système de contrôle interne fonctionne efficacement, il faut faire numéroter par l'imprimeur les pièces utilisées, comme les bons de commande, les factures et les chèques. De

---

1 Meigs, W.B., F. Roberts et F. Sylvain. La comptabilité II, un instrument nécessaire à la prise de décision. McGraw-Hill, 1985, p.292.

cette façon, il devient facile de vérifier ce que l'on a fait de tous ces documents. Si par exemple, on a mal classé une facture, cette erreur sera facilement détectée quand on vérifiera l'ordre numérique des factures.

d) **L'engagement d'un personnel compétent**

Le meilleur système de contrôle interne sera inefficace si les personnes responsables de son fonctionnement ne sont pas compétentes. Chaque personne doit avoir la compétence que requiert la tâche qui lui est assignée. Il est possible d'accroître la compétence du personnel en lui faisant suivre des cours de perfectionnement, mais il est important pour une entreprise de bien choisir son personnel et d'exercer une bonne supervision sur le travail qu'on lui a confié.

2.2 RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Tous les achats de la commission scolaire relèvent du service de l'approvisionnement à l'exception de ceux que les écoles sont autorisées à faire dans le cadre d'une politique de décentralisation de la présente politique d'achats.

Le service de l'approvisionnement procède par spécifications ou devis toutes les fois qu'il recourt à un appel d'offres pour l'acquisition de biens ou services requis par une unité administrative de la commission scolaire.

Le service de l'équipement est assujetti aux mêmes obligations, responsabilités et règles d'éthique que tout organisme public: c'est ainsi qu'il doit recourir généralement à l'appel d'offres publiques et donner à toutes ses pratiques de gestion un caractère de transparence, d'efficacité et de responsabilité.

Les commandes de biens ou de services sont accordées aux plus bas soumissionnaires à condition que les biens et services correspondent au tableau des spécifications ou au devis remis lors de l'appel d'offres ainsi qu'à toutes les autres exigences définies par la commission scolaire.

Le contrôle interne sur les achats doit donner l'assurance que:

- les achats sont déclenchés seulement par des personnes dûment qualifiées;

- les ordres d'achat pour les marchandises sont passés selon les besoins et selon les quantités optimales;

- une relance est organisée pour les commandes d'achat si les marchandises ne sont pas livrées aux dates prévues;

- les quantités et les qualités des marchandises reçues sont contrôlées pour leur conformité avant que le paiement ne soit autorisé;

- les conditions, le prix et l'exactitude des factures des fournisseurs sont contrôlés avant que le paiement ne soit autorisé;

- des remboursements ou des notes de crédit sont reçus pour tous les retours d'achat ou pour les rabais et les ristournes;

- le matériel retiré ou détruit fait l'objet d'autorisation appropriée.

Le cycle d'achat est déclenché après la détermination d'un besoin pour des biens ou des services. Les objectifs énumérés ci-haut devront être pris en considération par les personnes visées dans le processus d'achats.

2.3 LES NOTIONS DE CONTRÔLE

Le mot "contrôle" nous amène à certaines définitions ou interprétations différentes selon les auteurs. Nous pouvons, entre autres, faire appel au concept de "vérification" (Kast et Rosenzweig, 1979:444), au concept de "mesure et communication" (Thiétart, 1980:109), au concept de "mesure et efficacité" (Brien et Senécal, 1984:36), au concept "efficacité" (Meigs, Meigs et Sylvain, 1985:13), au concept de "régulation et fiabilité" (Mintzberg, 1982:149).

Une première définition a pour objectif l'aspect **régulation des résultats:**

> "Le contrôle des performances a pour objectif de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée. Des objectifs, des budgets, des plans opérationnels et d'autres standards sont créés pour l'unité; la performance de l'unité étant mesurée à l'aide de ces standards et la mesure remonte la hiérarchie dans le système d'information de gestion" (Mintzberg, 1982: 149).

Une deuxième définition nous parle de **mesure d'efficacité:**

> "Le contrôle interne est le plan d'organisation et toutes les méthodes et les mesures coordonnées adoptées au sein d'une entreprise pour protéger ses actifs, assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables afin d'encourager l'efficacité de l'exploitation et maintenir le respect des lignes de conduite établies" (Brien et Sénécal, 1984:36).

Une troisième définition où l'on retrouve les notions **d'efficacité** et de **fiabilité** se lit comme suit:

> "On entend par contrôle interne l'organisation structurelle de l'entreprise définie par ses cadres supérieurs et l'agencement des systèmes établis en vue d'assurer, dans toute la mesure du possible, une gestion saine et efficace des affaires, la préservation du patrimoine, la fiabilité des registres comptables et la publication en temps opportun de l'information financière" (Meigs, Meigs et Sylvain, 1985:13).

L'Auditing Procedure Committee de l'American Institute of Certified Public Accountants donne la définition suivante du **contrôle interne**:

> "C'est le plan d'organisation et toutes les méthodes et procédures comptables et administratives adoptées par une entreprise pour protéger ses actifs, pour assurer l'exactitude des documents et registres comptables, pour promouvoir l'efficacité des opérations et pour assurer la mise en application des politiques établies par l'administration" (Chevalier, 1976:54).

Il est important de préciser que le contrôle interne est une fonction de l'administration d'une entreprise et non un procédé de vérification du vérificateur externe. Il incombe donc à l'administration de développer et de mettre en application tous les contrôles nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Les grandes lignes de ces définitions guideront nos propositions de politiques au chapitre trois.

2.3.1 Grands principes de contrôle interne[1]

- **Division des tâches**

  Le premier principe de contrôle interne est de définir précisément le travail à accomplir par un employé. Il s'agit donc de confier une tâche spécifique à une personne. Les avantages sont multiples, par exemple l'efficacité de l'employé augmente parce qu'il effectue toujours le même travail et qu'il le connaît bien ou encore la responsabilité d'un travail étant bien définie, on sait à qui s'adresser lorsqu'il y a des réprimandes ou des encouragements à formuler. Lorsqu'on trouve des erreurs à la procédure, l'employé ne peut l'imputer à une autre personne.

---

1 Brien, G. et J. Sénécal, Contrôle interne et vérification. Édition Préfontaine Inc., 1984, pp.38-39.

- **Séparation des opérations financières et comptables**
  Il est important dans un même service que la même personne soit affectée à la réception et à la manipulation des sommes et assume la responsabilité de la comptabilité des registres ou des opérations comptables.

- **Partage des responsabilités et du travail**
  Si une personne comptabilise des transactions dans le journal des achats et dans le journal de caisse-déboursés et les reporte ensuite dans le grand livre et qu'une autre personne inscrit les mêmes transactions dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs, il faut un hasard incroyable pour que les deux personnes fassent la même erreur, sachant que le total du grand livre auxiliaire doit être égal au total du compte contrôle du grand livre. C'est ce qu'on appelle l'auto-contrôle, le travail d'une personne se trouve vérifié par le travail d'une autre éliminant ainsi les risques d'erreurs ou de fraudes.

- **Preuves d'exactitude**
  Plusieurs techniques sont utilisées pour empêcher que des erreurs ne se produisent au sein du processus de comptabilisation. On utilise par exemple la comptabilité en partie double, les comptes de contrôle, l'équipement mécanique ou électronique qui élimine la possibilité d'erreurs humaines, la prénumérotation de la plupart des documents utilisés en comptabilité qui permet de vérifier leur suite numérique et d'avoir la certitude que les documents ont tous été traités ou comptabilisés.

- **Surveillance et sélection du personnel**
  Le personnel d'une entreprise doit être choisi avec soin parce qu'il doit manipuler des sommes ou des valeurs négociables. Toutefois, l'entreprise devra être protégée dans un cas fortuit de fraude d'un employé par un certificat de garantie. Un employé

toujours affecté au même travail peut devenir très efficace mais il ne peut pas oublier parce qu'il devient familier avec les implications et avec le fonctionnement du système, il peut être tenté de brûler les étapes et éliminer aussi des points de contrôle. Pour éviter ce genre d'abus, il est bon de procéder à la rotation du personnel. L'employé qui occupe une nouvelle fonction sera plus attentif et ne brûlera pas d'étapes. En somme, la préparation d'une politique d'achats reliée à un bon contrôle interne tout en décrivant une marche à suivre dans chaque circonstance empêchera les erreurs et augmentera l'efficacité des employés.

2.3.2 Une pluralité de contrôles

Les contrôles n'ont pas pour but de déceler l'auteur de l'erreur afin de lui infliger une sanction. Au contraire, ceci est fait uniquement dans le but de diagnostiquer le mal afin de ramener l'organisation sur la bonne voie. Le contrôle est un élément essentiellement dynamique et positif lorsqu'il vise l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Il est bon de s'interroger périodiquement sur l'objet réel du contrôle. Le contrôle n'est pas une fin en soi. Il existe pour chaque organisation un point à partir duquel le contrôle ne paie plus. Aussi, la rapidité du contrôle doit-elle souvent être préférée à la précision des chiffres obtenus.

Il est important de souligner que pour mieux atteindre ses objectifs, une organisation doit faire appel au contrôle ou au feedback. Vu d'une façon analytique, on peut décomposer un système de contrôle en divers actes de contrôle selon les caractéristiques de chacun. Qu'il soit entendu que pour qu'un contrôle soit positif, il doit tendre à être complet, systématisé, exact et impartial.

Les définitions suivantes ont été tirées du document de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec intitulé "La gestion des affaires scolaires"[1].

- **Le contrôle préventif**
  Le contrôle préventif consiste en un ensemble de moyens ou de règles visant à supprimer les risques ou à écarter les conséquences dommageables. On classe parmi ce genre de contrôle les limitations ou les interdictions. Exemple: une école ou un service ne peut excéder les montants qui lui sont alloués.

- **Le contrôle postérieur**
  Le contrôle postérieur est effectué après l'exécution des travaux. Par ce contrôle, on vise à découvrir les écarts entre les prévisions et les réalisations. Il faut souligner que la plupart des contrôles sont des contrôles postérieurs.

- **Le contrôle simultané**
  Le contrôle simultané est celui qui accompagne l'exécution. En réalité, on pourrait dire que pour toute exécution consciente, il y a contrôle simultané. Ceci revient à dire que chaque fois q.'un individu pose un geste, il reçoit un feedback lui indiquant s'il est dans la bonne voie. Le contrôle est naturel chez l'homme et il y a de grands avantages à l'utiliser au maximum. Il faut noter que le contrôle simultané est en réalité un contrôle postérieur puisqu'il n'a pas lieu en même temps que l'action, mais immédiatement après.

- **Le contrôle continu**
  Le contrôle continu n'est pas interrompu dans sa durée ou dans son intensité, il joue un rôle permanent. Le contrôle continu peut se

---

1 La Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec, La gestion des affaires scolaires, 1971, pp.20-21.

comparer aux actes d'une routine journalière. Ces actes, répétés d'une façon régulière, sont rapidement considérés par le personnel comme étant des actes normaux, indispensables à une bonne direction. Une telle attitude est un avantage indéniable. Exemples: 1) la compilation des notes dans les bulletins à la fin de la période; 2) l'établissement des états comparatifs à l'intérieur de chaque poste du budget.

- **Le contrôle indirect**

Le contrôle indirect ne s'applique pas directement à l'objet du contrôle et il n'est pas exécuté pendant le déroulement des travaux d'exécution. Le contrôle indirect est basé sur des faits chiffrés dont l'appréciation permet indirectement de tirer des conclusions sur la bonne exécution de certains travaux. C'est en somme, un contrôle par "recoupements". Exemple: un budget très limité dans le secteur de l'enseignement de la géographie peut indiquer que l'on n'a pas donné suite à la décision voulant que l'enseignement de la géographie se fasse à l'aide de l'audio-visuel. On a pu tirer une telle conclusion parce qu'on sait que le matériel audio-visuel pour l'enseignement de la géographie est dispendieux.

- **Le contrôle par sondages**

Le contrôle par sondages consiste essentiellement à prélever des échantillons représentatifs dans l'ensemble à vérifier puis à tirer des conclusions quant à l'exactitude des éléments non directement vérifiés. Ce genre de contrôle est évidemment moins précis que le contrôle complet. Il est cependant d'une utilité non négligeable surtout dans le domaine de l'éducation. Ce sera parfois le seul moyen de connaître les attitudes ou les comportements des étudiants (output). Un sondage ne se fait pas sans préparation. Il existe des techniques et des normes qu'il faut connaître avant de pouvoir opérer. C'est habituellement une tâche réservée aux spécialistes. Exemple: le contrôle par sondages pourrait servir à juger de

l'efficacité de certains programmes scolaires surtout dans le cas où l'on doit interroger les étudiants, plusieurs années après qu'ils ont terminé leurs études.

Au même titre que les notions de contrôle présentées antérieurement, les traits distinctifs de ces grands principes guideront les propositions de la politique d'achats présentée au chapitre suivant.

2.4 LA MÉTHODOLOGIE

Les points privilégiés dans la politique d'achats ont été choisis à partir de l'analyse des achats contractés durant l'année précédente. Nous avons regardé le processus d'achat mis en application à la Commission scolaire. Nous avons alors retenu les items qui représentaient des sommes importantes et qui pouvaient avoir des impacts financiers sur la gestion de l'organisation. Ces différents items représentent environ 15% du budget de la Commission scolaire. Nous avons également discuté avec les personnes du service des achats pour écouter et entendre leurs doléances sur les pratiques retenues. En fait, nous avons analysé la situation.

Par la suite, nous avons rencontré des responsables de d'autres commissions scolaires similaires à la nôtre. Nous avons entre autres demandé au responsable les éléments de base à l'élaboration d'une politique d'achats, ses items spécifiques, les liens avec le contrôle interne, les personnes visées et la relation entre les personnels appliquant la politique d'achats.

Nous avons travaillé à partir de quelques exemples pour nous permettre de préparer une politique d'achats applicable, recevable et évaluable. Nous avons convenu de l'importance de relier achat et contrôle interne. Comme la politique d'achats se veut une délégation de pouvoir à certains

individus dans le but de les protéger, nous nous devions d'identifier et de limiter les niveaux de responsabilités. Nous avons également identifié jusqu'à quel niveau on voulait décentraliser tout en visant l'efficacité sans contrôler pour contrôler. Au demeurant nous ferons tout pour éviter d'alourdir les processus d'achats et de contrôle.

Enfin, pour s'assurer que le contenu de la politique d'achats est bien appliqué et respecté intégralement, il faut que les points importants de vérification (contrôle interne) soient contre-vérifiés par quelqu'un d'autre à un moment jugé opportun. Nous croyons que la compréhension de l'ensemble de la politique et du contrôle revient au directeur des services financiers et que chacun de ses volets revient à différents responsables des unités administratives.

S'inspirant de d'autres commissions scolaires, d'auteurs reconnus dans les domaines respectifs, de notre compréhension du sujet, nous nous sommes mis à la tâche pour rédiger une politique d'achats et un contrôle interne adaptés aux besoins et à la taille de la Commission scolaire Deux-Montagnes. Cette politique comprendra une définition des termes, les responsabilités inhérentes aux différents gestionnaires, les modalités générales d'achat et d'approvisionnement, les modalités pour l'appel d'offres, les règles pour une demande de soumission, la réception et l'ouverture des soumissions en public, l'analyse des soumissions, le choix du fournisseur et/ou du produit, la pondération pour les produits québécois, la réception, l'inspection et l'acceptation de la marchandise, le paiement et la garantie de la marchandise et enfin la politique gouvernementale favorisant les achats au Québec.

Afin de faciliter la tâche aux gestionnaires requérants, nous avons préparé un tableau synthèse indiquant les procédures à suivre pour une demande de prix et une délégation pour l'autorisation des achats.

Nous avons, par la suite, défini la petite caisse, cette fameuse petite caisse filtrant beaucoup de petits achats. Son but, ses usagers, les responsables de son contrôle.

Un autre domaine qui sollicite des énergies importantes, c'est le service des professionnels externes. Tout comme la petite caisse, nous avons établi une procédure d'achat de services et délimité les niveaux de responsabilités des gestionnaires. Les activités para-scolaires, l'entretien et les réparations du mobilier, l'appareillage et l'outillage, les services divers, l'achat de livres de bibliothèque, l'entretien des photocopieurs, des machines à écrire ou autres, l'achat de matériel par d'autres organismes pour le compte de la Commission scolaire.

Nous croyons que ces éléments composent une partie significative des achats contractés à la Commission scolaire et pourront répondre aux questions posées par les gestionnaires et le personnel impliqués dans cette démarche. Nous voulons expliciter de façon la plus simple possible le processus de délégation de pouvoir d'acheter tout en déterminant les responsabilités inhérentes à chacun d'entre eux.

Dans l'établissement de cette politique, nous ne devrons pas perdre de vue que la responsabilité de s'assurer d'un contrôle interne adéquat relève du directeur des services financiers mais que le mandataire de ce projet, également le plus haut gestionnaire de l'organisme, est le directeur général. En somme, nous voulons que cette politique permette à la direction générale d'être raisonnablement sûre que ses objectifs sont atteints mais, à cause de limitations inhérentes au contrôle interne, celui-ci ne peut jamais fournir une certitude absolue à cet égard. On peut noter les erreurs humaines, le fait d'exiger que le contrôle soit rentable, le fait d'être conçu pour les opérations répétitives et non inhabituelles, enfin le risque qu'un gestionnaire passe outre à un contrôle.

Le mandataire, dans ce dossier, veut s'assurer, par cette politique, dans les limites du possible, une conduite ordonnée et efficace des affaires de la commission scolaire qui consiste entre autres à:

a) s'acquitter des obligations imposées par la loi;

b) assurer la rentabilité et réduire les coûts d'opérations (période de compression budgétaire);

c) protéger les biens de la commission scolaire;

d) assurer une fiabilité et une information financière adéquates.

Les personnes contactées et consultées en vue de proposer une politique d'achats sont les suivantes:

- le directeur des services financiers à la Commission scolaire Ste-Thérèse;
- le directeur des services administratifs à la Commission scolaire des Manoirs;
- l'acheteur à la Commission scolaire Deux-Montagnes;
- l'agent de gestion financière à la Commission scolaire Deux-Montagnes;
- le régisseur de l'équipement à la Commission scolaire Deux-Montagnes.

Notre étude s'est limitée sur les points énumérés précédemment, soit sur quatorze éléments. De plus, nous avons cheminé avec seulement deux commissions scolaires en raison du temps alloué et de l'importance du mandat que nous avions reçu. L'échantillonnage de ces deux commissions scolaires fut assez significatif pour qu'on en arrive à proposer une politique d'achats et de contrôle interne à la Commission scolaire Deux-Montagnes. Il faut signaler ici que ces commissions scolaires sont de taille plus élevée que la commission scolaire étudiée dans le cas présent. Elles ont des clientèles respectives de 7,000 et 13,000 étudiants.

Le même aspect s'applique pour les personnes consultées. En effet, nous avons travaillé avec les gens les plus impliqués par ce type de politique, ceux que l'on appelle communément les praticiens. Enfin, c'est en tenant compte de ces éléments que nous nous croyons prêts à la présentation du contenu de cette politique d'achats reliée à un contrôle interne.

CHAPITRE 3

ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION EN VUE D'UNE POLITIQUE D'ACHATS

Pour rédiger une politique d'achats, nous nous sommes inspirés de la politique d'achats de la Commission scolaire Ste-Thérèse, par le biais de son directeur des services financiers, de la Commission scolaire des Manoirs, par le biais de son directeur administratif, dont les caractéristiques se rapprochent de celles de notre organisation. Cette politique d'achats va se retrouver sous quatorze éléments différents:

- les définitions des divers thèmes utilisés, à partir des documents des commissions scolaires énumérées plus haut et du document du MEQ sur la gestion des équipements;

- les responsabilités (des services de l'équipement et du service des finances lors d'une réquisition);

- les modalités générales d'achat et d'approvisionnement, selon des règles et selon la formule de la délégation de pouvoir en fonction des budgets respectifs;

- les achats au comptant, selon la formule des dépenses par le biais de la petite caisse, les services professionnels, les activités parascolaires dans les écoles, l'entretien et les réparations pour les bâtisses, le mobilier, l'appareillage et l'outillage et tous les autres services;

- les modalités particulières d'achat et d'approvisionnement, et plus spécialement l'achat de livres de bibliothèque, selon le principe d'un fournisseur unique, le matériel acheté par d'autres organismes pour le compte de la Commission scolaire et enfin les cas d'urgence;

- l'appel d'offres, selon les procédures que l'on retrouve dans les deux commissions scolaires consultées, les différents articles se retrouvent également dans les cahiers de charge du MEQ;

- les règles de la soumission, soit les règles généralement reconnues dans les documents du MEQ, les règles identifiées dans les commissions scolaires consultées, les règles adaptées pour les besoins de la Commission scolaire Deux-Montagnes;

- la réception et l'ouverture des soumissions en public; cette procédure n'est pas nouvelle, elle est déjà en vigueur à la Commission scolaire Deux-Montagnes. À la lumière des textes des autres commissions scolaires, nous n'avons pas cru bon modifier le texte;

- la procédure d'analyse des soumissions existante ne subira pas non plus de modifications;

- le choix du fournisseur et/ou du produit; pour ce faire, nous nous sommes basés sur les recommandations des commissions scolaires consultées, voilà pourquoi des changements mineurs ont été effectués sur notre procédure;

- la pondération; le texte est inspiré de la politique d'achats de la commission scolaire Ste-Thérèse;

- la réception, l'inspection et l'acceptation; après entente avec l'acheteur et le régisseur de l'équipement de la Commission scolaire Deux-Montagnes, nous avons adopté sensiblement les mêmes procédures;

- le paiement et la garantie;

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

- la politique gouvernementale favorisant les achats au Québec; ce texte intégral est "l'arrêté en conseil du gouvernement du Québec, décision du 26 janvier 1977, modifiée par les décisions du 17 septembre 1980 et du 17 décembre 1980";

- l'entrée en vigueur; cette politique a été élaborée par le conseil des commissaires à son assemblée du 26 janvier 1988.

Pour faciliter une meilleure implantation, nous avons eu l'accord du régisseur de l'équipement, du responsable des achats, de l'agent de gestion financière, d'un directeur d'école et du directeur général à la Commission scolaire Deux-Montagnes. Nous avons également tenu compte de l'apport et des suggestions du directeur des services financiers de la Commission scolaire Ste-Thérèse et du directeur des services administratifs à la Commission scolaire des Manoirs.

1. DÉFINITIONS

1.1 Appel d'offres

1.1.1 Appel d'offres

désigne une demande faite par la Commission dans le but de recevoir des offres de prix pour des biens et des services et désigne également le document émis par la Commission à cette fin.

1.1.2 Appel d'offres publiques

désigne une demande de prix pour des biens et/ou des services, publicisée dans la presse locale, régionale ou métropolitaine.

1.1.3 **Appel d'offres sur invitation**

désigne une demande adressée personnellement à un nombre déterminé de fournisseurs désignés, les invitant à présenter par écrit des soumissions pour la fourniture de biens et/ou de services à la Commission.

1.1.4 **Demande de cotation**

désigne une invitation verbale ou autre par laquelle la Commission demande à des fournisseurs de lui faire connaître ses prix et autres conditions de vente en rapport avec des biens et/ou des services déterminés.

1.1.5 **Négociation de prix**

désigne des entretiens avec un fournisseur en vue d'arriver à fixer de gré à gré le prix de vente d'un bien ou d'un service requis par la Commission.

1.2 **Commande**

désigne l'ordre par lequel la Commission demande que des biens ou des services lui soient fournis selon des conditions déterminées; le document écrit faisant état de cet ordre s'appelle bon de commande.

1.3 **Demande d'achat**

désigne l'acte par lequel un gestionnaire requérant demande au Service de l'équipement de la Commission de commander à son intention des biens et/ou des services déterminés; le terme "réquisition" désigne aussi le formulaire par lequel la demande est signifiée et précisée au Service de l'équipement.

1.4 **Soumission**

désigne le document signé sur lequel un fournisseur indique le prix et les autres conditions de vente des biens et/ou services demandés par la Commission.

1.5 **Urgence**

désigne un événement de force majeure qui nécessite le remplacement et/ou la réparation d'un bien, dans les plus brefs délais, pour assurer la sécurité des personnes ou pour limiter et enrayer les dommages causés aux immeubles de la Commission.

1.6 **Adjudicataire**

désigne le bénéficiaire d'un contrat de fourniture de biens ou de services lors d'un appel d'offres par la Commission.

1.7 **Gestionnaire**

désigne toute personne ayant, à la Commission, la responsabilité de l'administration d'un budget.

1.8 **Dépôt de garantie**

désigne un chèque de dépôt ou un cautionnement de soumission et/ou un cautionnement d'exécution exigé par la Commission, lors d'un appel d'offres afin d'assurer de la part de l'adjudicataire le respect intégral de ses engagements.

1.8.1 **Chèque de dépôt**

désigne un chèque visé par une banque canadienne ou une caisse populaire fait à l'ordre de la Commission scolaire ou d'autres effets de commerce négociables tels que traite, mandat-poste faite également à l'ordre de la Commission et fournis par un soumissionnaire en même temps que sa soumission pour garantir ses engagements.

1.8.2 **Cautionnement de soumission**

désigne une police de garantie de soumission émise en faveur de la Commission par une compagnie d'assurance habilitée à faire des affaires au Québec et garantissant la fourniture des biens ou services requis.

1.8.3 **Cautionnement d'exécution**

désigne une police de garantie d'exécution de contrat émise en faveur de la Commission par une compagnie d'assurance habilitée à faire des affaires au Québec et remise à la Commission au plus tard le jour du début des travaux.

1.9 **Matériel capitalisable**

Pour les fins de la présente politique, sera considérée comme matériel capitalisable toute pièce (ou ensemble de pièces) de mobilier, d'appareillage et d'outillage

- qui garde sa forme et ses propriétés à l'usage,
- qui a une durabilité de plus d'un an,
- qui a une valeur significative à l'unité,
- et qui répond aux définitions et aux critères particuliers formulés ci-dessous.

1.9.1 **Définitions**

1.9.1.1 **Mobilier**

désigne un ensemble de meubles destinés à l'usage et à l'aménagement d'une salle de classe, d'un local de service ou de toute autre pièce d'une bâtisse.

1.9.1.2 **Appareillage**

désigne un ensemble d'appareils (machines ou instruments) et d'accessoires destinés à un certain usage tel que le travail

de bureau, des sports, des activités audio-visuelles, l'entretien ménager, etc.

1.9.1.3 **Outillage**

désigne un ensemble ou un assortiment d'outils nécessaires à l'exercice d'une activité manuelle telle que l'entretien ménager, la plomberie, la menuiserie, etc.

1.9.2 **Critères particuliers**

1.9.2.1 Toute pièce de mobilier d'une valeur de 25,00$ et plus est considérée comme du matériel capitalisable.

1.9.2.2 Toute pièce (ou ensemble et assortiment) d'appareillage et d'outillage à l'usage d'une école est considérée comme capitalisable si sa valeur unitaire est égale ou supérieure à 75,00$.

1.9.2.3 Toute pièce (ou ensemble et assortiment) d'appareillage et d'outillage destinée au service d'entretien est considérée comme capitalisable si sa valeur unitaire est égale ou supérieure à 150,00$.

1.10 **Matériel de consommation**

D'une façon générale, est considéré comme du matériel de consommation courante tout objet ou matériel qui répond à l'un ou l'autre des critères suivants:

- a peu de valeur à l'unité, soit moins de 25,00$, 75,00$ ou 150,00$ selon le cas (voir paragraphe 1.9.2);
- perd sa forme et ses propriétés à l'usage;
- a une vie utile d'un an ou moins seulement.

2. RESPONSABILITÉS

2.1 Le gestionnaire requérant

- identifie ses besoins,

- définit les spécifications des biens ou services demandés,

- estime (calcule approximativement) le coût des biens ou des services requis,

- prépare la demande d'achat en tenant compte des limites de son budget déconcentré qui lui est alloué à l'intérieur dudit budget et de sa délégation de pouvoir,

  ou

- exprime ses besoins et fait une recommandation d'achat à l'unité administrative concernée si son propre budget déconcentré ne l'autorise pas à faire une dépense de cette nature,

- contrôle l'exécution de la commande par le fournisseur en s'assurant que les services demandés ont bien été rendus comme convenu ou que la livraison des marchandises respecte les conditions, qualités et quantités spécifiées sur le bon de commande.

2.2 Le service de l'équipement

- conseille le gestionnaire requérant en matière d'achat,

- reçoit les réquisitions,

- vérifie la conformité de la nature de la dépense avec le budget déconcentré du requérant,

- estime ou calcule approximativement le coût des biens réquisitionnés,

- vérifie les disponibilités financières du requérant auprès des services financiers,

- procède selon les modalités de la présente politique,

- fait la commande et la fait parvenir au fournisseur choisi,

- informe le requérant que la procédure d'achat est en marche en lui faisant parvenir une copie du bon de commande.

2.3 **Le service des finances**

- vérifie la concordance du code budgétaire de la commande avec le budget de l'unité administrative du requérant,
- vérifie les disponibilités budgétaires du requérant,
- fait l'engagement au poste budgétaire approprié,
- reçoit la facture du fournisseur,
- vérifie l'exactitude des extensions de la facture,
- concilie la facture avec la réquisition, le bon de commande et l'accusé de réception ou le certificat d'exécution de services,
- établit la procédure de contrôle interne des achats conformément à la présente politique.

3. MODALITÉS GÉNÉRALES D'ACHAT ET D'APPROVISIONNEMENT

3.1 Modalités relatives à l'achat de marchandises

Par achat de matériel, on entend aussi bien le matériel capitalisable et autre (1.9) ainsi que les travaux de pose, d'installation et d'aménagement reliés à l'acquisition dudit matériel.

3.1.1 Appel d'offres publiques (1.1.2)

a) Pour tout achat estimé à 25 000,00$ et plus, la Commission recourera à l'appel d'offres publiques dans un journal à tirage national.

b) Pour tout achat estimé entre 2 000,00$ inclusivement et 25 000,00$ exclusivement, la Commission recourera à l'appel d'offres publiques dans un journal à tirage local ou régional.

3.1.2 Appel d'offres sur invitation (1.1.3)

Pour tout achat estimé entre 500,00$ inclusivement et 2 000,00$ exclusivement, la Commission scolaire procédera par appel

d'offres sur invitation. Le responsable des achats fera appel à un minimum de trois (3) fournisseurs y compris au moins un (1) de l'extérieur du territoire de la Commission scolaire et celui qui fut à la dernière invitation, le meilleur marché.

3.1.3 **Demande de cotation (1.1.4)**

Pour tout achat entre 100,00$ inclusivement et 500,00$ exclusivement, la Commission scolaire procédera par demande de cotation auprès d'au moins trois (3) fournisseurs.

3.1.4 **Négociation de prix (1.1.5)**

a) Pour tout achat à moins de 100,00$, le service de l'équipement procédera par négociation de prix avec un ou plusieurs fournisseurs, selon le cas.

b) Afin d'accélérer les procédures d'achats et d'approvisionnement, les titulaires d'un budget décentralisé (écoles et services) sont autorisés à commander directement d'un fournisseur jusqu'à concurrence de 100,00$.

3.1.5 **Achats regroupés (Catalogue)**

Chaque fois que c'est possible, le service de l'équipement regroupera les achats, notamment pour les volets suivants:

- Manuels scolaires, maître et élève
- Cahiers d'exercices
- Arts plastiques
- Fournitures de bureau
- Matériel didactique
- Éducation physique et sports
- Ouvrages non agréés
- Plomberie
- Électricité

- Quincaillerie
- Entretien ménager.

N.B. 1° L'usager devra obtenir l'autorisation du service de l'équipement pour être dispensé d'acheter par catalogue.

2° On considérera les articles un à un dans l'évaluation de la méthode de soumission.

3° Le choix d'un soumissionnaire devra s'intégrer dans la procédure normale de cette politique d'achat.

. ACHATS AU COMPTANT

3.1.0 Petite caisse

a) Définition

La petite caisse fait référence à un montant déterminé, renouvelable au besoin, que la Commission scolaire attribue à certains de ses employés et directeurs de services, pour leur permettre dans certaines circonstances d'effectuer des achats au comptant.

b) But de la petite caisse

L'usage de la petite caisse vise les buts suivants:

- répondre à des besoins auxquels les procédures régulières d'achat ne peuvent répondre;
- permettre aux personnes autorisées de se procurer des biens ou des services qui ne peuvent s'obtenir qu'en payant comptant;
- accélérer les procédures et éviter des investissements de temps et d'énergie que la valeur du bien ou du service à acquérir ne peut justifier;
- éviter que des employés, cadres ou autres, soient obligés d'avancer des fonds à la Commission pour assurer dans certains cas, le bon fonctionnement du service.

c) Attribution de la petite caisse

Il revient au Directeur général de déterminer les titulaires ordinaires d'une petite caisse et de fixer le montant de celle-ci.

d) Contrôle de la petite caisse

Les règles relatives à l'utilisation, au contrôle et au renouvellement des fonds de la petite caisse seront établies par le directeur des services financiers.

3.2 Modalités relatives à l'achat de services

3.2.1 Services professionnels

Disposition générale

La location des services de professionnels comme l'avocat, le notaire, l'ingénieur, l'architecte ou autres est autorisé par le Conseil des commissaires, le Comité exécutif ou le Directeur général conformément aux règlements de la Commission, relatifs à la délégation de pouvoirs.

3.2.2 Achat de services relatifs aux activités parascolaires des écoles

a) Activités parascolaires impliquant un coucher ou plus à l'extérieur du domicile

À l'intérieur de l'enveloppe budgétaire prévue à cette fin, dans le cadre d'un financement par la Commission scolaire, le directeur de l'école soumet pour examen préalable au directeur général, un projet qui prévoit notamment:

- les objectifs poursuivis,

- le programme d'activités,

- les données pertinentes quant à la clientèle visée, le nombre de participants, le lieu et la date de l'activité, le moyen de transport, l'encadrement par des adultes, les mesures de sécurité, les ressources disponibles, les cas d'urgence (infirmière, médecin, hôpital, coûtures diaponibles, l'adulte responsable),

- un rapport de consultation du personnel impliqué et des parents concernés,

- les prévisions budgétaires et le mode de financement,

- l'évaluation du déroulement et du retentissement de l'activité.

Le directeur de l'école (gestionnaire) contracte auprès des fournisseurs qui s'inscrit dans le cadre de la politique de la Commission les engagements nécessaires à la réalisation du projet.

b) Autres activités parascolaires
(films, théâtre, droits d'entrée, etc.)
Le directeur d'école a le pouvoir de contracter les achats de services nécessaires à la mise en oeuvre du programme d'activités parascolaires dans les limites du budget de l'école.

3.2.3 **Entretien et réparations du matériel intégré aux bâtisses, des bâtisses et des terrains**

Pour les dépenses et travaux de réparations et d'entretien du matériel intégré aux bâtisses, des bâtisses et des terrains, le service de l'Equipement fait une évaluation sommaire des coûts et procède de la façon suivante quant au choix du fournisseur:

a) Pour tout achat estimé à 25 000,00$ et plus, la Commission recourera à l'appel d'offres publiques dans un journal à tirage national.

b) Pour tout achat estimé entre 2 000$ inclusivement et 25 000$ exclusivement, la Commission recourera à l'appel d'offres publiques dans un journal à tirage local ou régional.

c) Pour tout achat estimé entre 1 000$ inclusivement et 2 000$ exclusivement, la Commission scolaire procèdera par appel d'offres sur invitation. Le responsable des achats fera appel à un minimum de trois (3) fournisseurs, y compris au moins un (1) de l'extérieur du territoire de la Commission scolaire et celui qui offre à la dernière invitation, le meilleur rapport qualité/prix.

d) Pour tout achat estimé entre 500$ inclusivement et 1 000$ exclusivement, la Commission scolaire procèdera par demande de cotation auprès d'au moins trois (3) fournisseurs.

Le service de l'équipement tiendra un compte écrit desdites demandes: nature du matériel requis, date de la demande, nom des fournisseurs contactés et montant des cotations.

e) Pour tout achat de 0,$ à 500$ le responsable des achats procèdera par négociation de prix avec un ou plusieurs fournisseurs, selon le cas.

Pour toutes réparations dont il est impossible de faire une évaluation sommaire et pour lesquelles une demande de prix entraînerait une charge importante du fournisseur par rapport au coût total de la réparation, le régisseur de

l'équipement négociera le prix. Cependant, il devra obtenir l'autorisation du directeur des services de l'équipement si le montant de la réparation se situe entre 500$ et 2 000$, ou au directeur général si le montant de la réparation se situe à 2 000$ et plus.

1.2.4 Services d'entretien de l'appareillage et de l'outillage (M.A.O.)

a) Pour tout achat estimé à 25 000$ et plus, la Commission recourera à un appel d'offres publiques dans un journal national.

b) Pour tout achat estimé entre 2 000$ inclusivement et 25 000$ exclusivement, la Commission recourera à l'appel d'offres publiques dans un journal à tirage local ou régional.

c) Pour tout achat estimé entre 1 000$ inclusivement et 2 000$ exclusivement, la Commission scolaire procédera par appel d'offres sur invitation. Le responsable des achats fera appel à un minimum de trois (3) fournisseurs, y compris au moins un (1) de l'extérieur du territoire de la Commission scolaire et celui qui offre à la dernière invitation, le meilleur rapport qualité/prix.

d) Pour tout achat estimé entre 500$ inclusivement et 1 000$ exclusivement, la Commission scolaire procédera par demande de cotation auprès d'au moins trois (3) fournisseurs.

Le service de l'équipement tiendra un compte écrit des diverses demandes: nature du matériel requis, date de la demande, nom des fournisseurs contactés et montant des cotations.

e) Pour tout achat de 0,9 $ vers le responsable des achats procédera par négociation de prix avec un ou plusieurs fournisseurs, selon le cas.

- **DÉLÉGATION DE POUVOIR**

Afin d'accélérer les procédures d'entretien et de réparations, les directeurs d'écoles sont autorisés à procéder directement auprès des fournisseurs en ce qui a trait aux dépenses imputées à leurs budgets (ex.: photocopieur, audio-visuel, dactylographe).

Dans ce but, le service de l'équipement fournit à l'école une liste de fournisseurs avec qui une négociation a été faite pour obtenir un taux horaire particulier et un escompte sur les pièces.

Cas d'exception

Pour toute réparation urgente dont il est impossible de faire une évaluation réaliste des coûts et avec suffisamment d'exactitude en raison de divers facteurs imprévisibles, le service de l'équipement négocie le prix avec l'entrepreneur qu'il juge le mieux qualifié ou le plus compétent dans les circonstances. Cependant, il devra faire rapport au directeur des services de l'équipement si le montant se situe entre 500$ et 2 000$ et au directeur général si le montant de la réparation est supérieur à 2 000$.

3.2.5 **Autres services**

Pour tout achat de service qui n'entre pas dans les catégories 3.2.3 et 3.2.4 (ex.: avis et annonces dans les journaux, location d'équipement, etc.)

a) De 0,$ à 2 000$, le fournisseur est autorisé par le directeur des services de l'équipement.

b) De 2 000$ et plus, le fournisseur est autorisé par le directeur général.

4. MODALITÉS PARTICULIÈRES D'ACHAT ET D'APPROVISIONNEMENT

4.1 Achat des livres de bibliothèques

Étant donné la situation actuelle du marché où le gouvernement réglemente les prix des livres, l'école procèdera par achat direct auprès d'une librairie agréée. Le gestionnaire fera appel à au moins deux (2) librairies agréées de la région administrative.

4.2 Le cas d'un fournisseur unique et autres situations exceptionnelles

Pour l'achat de biens ou de services:

- qui sont tenus ou fournis en exclusivité par un seul fournisseur (contrat d'entretien)
- ou qui proviennent d'une faillite et qui pourraient constituer des aubaines

on procèdera selon les règles suivantes:

a) Dépenses de 0,$ à 500$

Le régisseur de l'équipement agit de son propre chef, par achat direct, après négociation de prix.

b) Dépenses de 500$ à 2 000$

Le régisseur de l'équipement procède par achat direct de gré à gré après l'autorisation du directeur des services de l'équipement.

c) Dépenses de 2 000$ et plus

Le régisseur de l'équipement procède par achat direct après avoir obtenu l'autorisation de la direction générale.

4.3 Achat de matériel par d'autres organismes pour la Commission scolaire

On obtiendra de l'organisme en question sa procédure d'achat.

a) Si elle est jugée conforme à notre politique d'achats, on pourra procéder:

1° dépense de 0,$ à 500$: négociation de prix;

2° dépense de 500$ à 2 000$: rapport au directeur des services de l'équipement;

3° dépense de 2 000$ et plus: autorisation du directeur général.

b) Sinon:

pour tout achat supérieur à 500$, on obtiendra l'autorisation du directeur général.

4.4 Les cas d'urgence (1.5)

Dans les cas d'urgence répondant aux conditions définies au paragraphe 1.5 de la présente politique, le responsable des achats procède immédiatement par ordre d'achat verbal sous réserve:

a) de confirmer l'ordre d'achat par un bon de commande dans les meilleurs délais;

b) de présenter un rapport écrit de sa décision au directeur des services de l'équipement dans les cas qui impliquent une dépense évaluée entre 500$ et 2 000$;

c) de faire rapport au directeur général si la dépense impliquée est supérieure à 2 000$.

5. APPEL D'OFFRES

5.1 Le gestionnaire concerné prépare les cahiers de charges, un devis et/ou un plan pour l'exécution des travaux d'entretien de construction et/ou d'aménagement.

5.2 Le dépôt de garantie demandé est au moins dix pour cent (10%). Ce dépôt de garantie pourra être changé en cautionnement d'exécution à la passation de la commande pour s'assurer de la livraison entière ou de la parfaite exécution des travaux.

5.3 La durée de l'appel d'offres, c'est-à-dire la période comprise entre la date de parution dans les journaux et celle de l'ouverture des soumissions pour l'appel d'offres publiques ou la période comprise entre la date d'envoi de l'invitation et celle de l'ouverture des soumissions pour l'appel d'offres sur invitation devra être de quinze (15) jours ouvrables.

5.4 Aucune disposition contenue dans le cahier des charges ne devra avoir pour effet d'exclure un produit québécois et dans la mesure où une telle action peut s'inscrire dans le cadre d'une saine pratique administrative, la priorité doit être accordée aux produits et matériaux fabriqués au Québec.

5.5 Lorsque la Commission ne peut décrire, soit par leurs caractéristiques propres et leur utilisation générale, soit par la mention d'une codification ou d'une norme qui s'y rapporte, soit au moyen d'un devis de rendement ou d'une appellation d'usage courant employée par les manufacturiers et les fournisseurs, des produits et matériaux sans indiquer une marque de commerce particulière, les documents du cahier de charges devront permettre l'acceptation des produits équivalents. Les produits québécois, s'il en est, devront servir de référence laissant aux autres manufacturiers l'obligation de faire la preuve de l'équivalence de leurs produits.

5.6 Pour tous les appels d'offres concernant le mobilier, l'appareillage et l'outillage, les soumissionnaires seront tenus de déclarer sur la formule de soumission le pourcentage du contenu québécois et canadien de leurs produits.

5.7 Sur demande de la Commission, le soumissionnaire sera tenu de remplir le formulaire "déclaration détaillée du contenu".

5.8 L'interprétation des documents de l'appel d'offres relèvera du service de l'équipement.

5.9 La Commission fournira à tout soumissionnaire les documents suivants: le bordereau de soumission, le cahier des charges avec les descriptions des articles, les plans et devis (s'il y a lieu), l'enveloppe de retour pré-adressée et toutes autres informations pertinentes à l'appel d'offres et à l'ouverture des soumissions.

6. RÈGLES DE LA SOUMISSION

Les soumissions

Tous les appels d'offres publiques doivent être remis au bureau du Régisseur de l'Équipement de la Commission scolaire Deux-Montagnes, au siège social de la Commission. Les soumissions seront ouvertes en présence d'au moins trois témoins. Un procès-verbal sera également rédigé.

6.1 La soumission demeurera valable et irrévocable pour une période de soixante (60) jours de calendrier à compter de la date d'ouverture des soumissions. Elle ne fera l'objet d'aucune révision, ni d'aucune actualisation.

6.2 La soumission devra être dactylographiée ou manuscrite.

6.3 Sur demande de la Commission, le soumissionnaire devra joindre à sa soumission la documentation technique nécessaire à l'appréciation du produit offert.

6.4 L'original de la soumission dûment complété doit être retourné à l'heure et à la date indiquées.

6.5 La soumission devra être signée par une personne autorisée à cette fin.

6.6 Les soumissionnaires s'engageront à fournir, sur demande de la Commission, les échantillons des marchandises qu'ils offrent.

6.7 À moins d'avis contraire, les coûts incluant ceux d'emballage, de transport, de livraison, d'assurances et de déchargement à l'intérieur du local de livraison, devront être inclus dans le prix soumissionné.

6.8 La taxe de vente fédérale devra être incluse dans le montant de la soumission, à moins que la marchandise offerte ne soit exemptée des taux douaniers.

6.9 Le prix unitaire ne comprendra pas la taxe provinciale. Cette dernière devra cependant être comprise dans le prix total de la soumission.

6.10 Les prix soumis devront inclure également les coûts de l'installation lorsqu'ils sont demandés au cahier des charges.

6.11 Le prix soumis devra permettre une variation de plus ou moins 10% de la quantité du produit commandé.

6.12 Le prix soumis devra être en devises canadiennes.

7. RÉCEPTION ET OUVERTURE DES SOUMISSIONS EN PUBLIC

7.1 Lors de la réception des soumissions, le représentant de la Commission ou son délégué inscrira sur l'enveloppe, la date, l'heure et y apposera ses initiales.

7.2 Les soumissions reçues seront conservées dans un endroit sécuritaire par le représentant de la Commission.

7.3 Tout changement concernant la date, l'heure, l'endroit de la réception et de l'ouverture des soumissions devra être transmis avant l'heure initialement fixée aux personnes à qui ont été remis les documents relatifs à l'appel d'offres.

7.4 Si une seule soumission est entrée, il n'y aura pas d'ouverture. Dans ce cas, le représentant de la Commission communiquera

immédiatement, par téléphone, avec les fournisseurs qui n'ont pas répondu pour les informer d'un délai additionnel d'au plus une semaine. Ce délai écoulé, il y aura ouverture.

7.5 L'ouverture des soumissions sera faite par le représentant de la Commission devant au moins un témoin et les représentants des soumissionnaires. Il constatera et lira à haute voix pour chaque soumission la raison sociale du soumissionnaire, la présence ou non du dépôt de garantie lorsqu'exigé, le nom du signataire de la soumission, le montant total ou les prix unitaires. Le témoin devra contresigner le document officiel d'ouverture de soumission. Un procès-verbal sera rédigé par le régisseur de l'équipement.

8. ANALYSE DES SOUMISSIONS

Analyse

8.1 Le régisseur du service de l'équipement est le responsable de l'analyse de l'offre. Le plus bas soumissionnaire conforme est alors retenu. Il appartient au régisseur de vérifier si le produit offert est conforme aux spécifications et aux conditions générales de la soumission.

8.2 Toute correction non parafée entraînera le rejet de l'offre pour l'article concerné.

8.3 Aucune modification à la soumission ne sera acceptée après son ouverture.

8.4 Toute soumission incorrectement remplie ou incomplète pourra être rejetée en tout ou en partie.

8.5 Le défaut de se conformer à l'une des conditions de l'appel d'offres, des conditions générales ou des informations contenues dans le cahier des charges pourra entraîner l'annulation de la soumission.

9. CHOIX DU FOURNISSEUR ET/OU DU PRODUIT

9.1 Le service de l'équipement se réserve la responsabilité de choisir les fournisseurs ou le produit. Cette sélection tient compte des besoins réels du requérant, de la qualité du service, de la disponibilité de la marchandise et finalement du prix d'achat. Cette démarche s'accomplit en vue d'obtenir le meilleur prix de revient possible et à prix égal, favorisera un fournisseur local.

Dans la mesure du possible, le service de l'approvisionnement tentera de regrouper les réquisitions de même nature et ceci afin de réaliser des économies de matériel, de temps et d'administration.

9.2 La Commission ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune des soumissions reçues; de plus, elle se réserve le droit d'accepter une soumission en tout ou en partie.

9.3 La Commission acceptera la soumission qui sera conforme aux exigences du cahier des charges et à celle des normes du Ministère. En règle générale, elle sera retenue.

9.4 Toute équivalence du produit spécifié devra être accompagnée d'une description complète du produit offert en substitution. La Commission se réserve le droit de reconnaître ou de rejeter l'équivalence de toute marchandise offerte en substitution à celle spécifiée.

9.5 Les dépôts de garantie des soumissionnaires dont la soumission n'aura pas été retenue leur seront retournés dans les dix (10) jours suivant l'ouverture des soumissions.

9.6 Après l'adjudication des commandes, les dossiers des soumissions seront disponibles pour consultation aux bureaux de la Commission.

10. PONDÉRATION

Définition

Majoration par un organisme d'un prix soumis pour l'achat des biens meubles ou de fournitures en raison de la politique d'achat (contenu québécois ou autre) et suivant la méthode édictée à cet effet.

Méthode

L'organisme acceptera les soumissions qui seront conformes aux exigences du cahier des charges et à celles des normes du Ministère, déclarées les plus basses après pondération du prix soumissionné en vertu du contenu québécois.

La pondération s'applique à tous les articles de mobilier, appareillage et outillage.

Quant aux fournitures et articles de consommation, la pondération s'applique à partir d'un montant de 10 000$ pour une série d'articles donnés.

Dans certains cas particuliers, un soumissionnaire offrant un plus haut degré de contenu québécois pourra être favorisé même si sa soumission n'est pas la plus basse.

La pondération en fonction du contenu québécois se fait en majorant le prix soumis par un pourcentage variant de 0 à 10, lequel pourcentage est obtenu en divisant par 10 l'écart entre 100% et le pourcentage du contenu québécois.

La pondération s'applique à toutes les catégories d'articles pour lesquels le pourcentage d'un contenu québécois est demandé.

Lorsqu'il n'y a pas de contenu québécois dans le produit offert, la pondération sera faite en considération du contenu canadien.

11. RÉCEPTION, INSPECTION ET ACCEPTATION

11.1 Le fournisseur livre directement la marchandise aux écoles qui en accusent réception.

11.2 Il est de la responsabilité du gestionnaire requérant de s'assurer que le matériel reçu est conforme à la commande. Cependant, le service de l'équipement peut, sur demande de la direction de l'école, assister à cette vérification. La vérification doit se faire dans la mesure du possible, durant la journée de la réception ou dans les plus brefs délais.

11.3 Tout soupçon concernant la qualité ou l'état du matériel lors de la livraison devra être immédiatement déclaré au fournisseur afin de préserver légalement les droits de la Commission.

11.4 Tout matériel non conforme aux exigences du cahier de charges sera retourné au fournisseur aux frais de ce dernier.

12. PAIEMENT ET GARANTIE

12.1 Le paiement de la commande par la Commission se fera généralement dans les soixante (60) jours de la facture, à partir de la plus récente.

12.2 L'escompte au comptant s'appliquera lorsque le paiement sera fait dans les délais fixés par le fournisseur suivant la date de réception de la marchandise ou de la facture, selon la dernière de ces deux dates.

12.3 La Commission demeurera libre d'intenter des poursuites ou d'utiliser les moyens nécessaires pour faire respecter le contrat (commande) par l'autre partie.

12.4 Aucun versement d'avances ne sera prévu ou effectué.

13. POLITIQUE GOUVERNEMENTALE FAVORISANT LES ACHATS AU QUÉBEC

Le conseil des ministres décide d'accepter que les sept (7) règles suivantes soient appliquées par l'ensemble des corps publics et parapublics:

13.1 L'achat globalisé sur une base sectorielle et régionale devra être pratiqué s'il apparaît bénéfique sur le plan économique.

13.2 Aucune disposition contenue dans les cahiers de charges ne devra avoir pour effet d'exclure un produit québécois.

13.3 Lorsqu'il existe dans un secteur un nombre suffisant d'entreprises québécoises pour assurer une saine concurrence, seules les entreprises québécoises seront admises à soumissionner.

13.4 Dans certains cas exceptionnels, même lorsqu'il n'existe pas un degré suffisant de compétition, une pratique similaire pourra être suivie si elle est exigée par l'intérêt public dans une perspective de développement industriel important.

13.5 Dans certains cas particuliers et pour des raisons similaires, un soumissionnaire offrant un plus haut degré de contenu québécois pourra être favorisé même si sa soumission n'est pas la plus basse.

13.6 Lorsque jugé nécessaire, tout soumissionnaire devra spécifier le degré de contenu québécois des produits.

13.7 Lorsqu'il est nécessaire de préciser des marques de commerce, celles-ci devront être des marques de produits fabriqués au Québec.

14. ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur à compter du jour de son adoption par le Conseil des commissions.

14.1 Le Comité exécutif doit faire une recommandation au Conseil des Commissaires.

14.2 Le Conseil des Commissaires accepte toute nouvelle politique d'achats le 26 janvier 1988.

3.1 CONCLUSION DU CHAPITRE

Au terme de ce chapitre, nous y retrouvons les éléments-clés d'une politique d'achats et d'un bon contrôle interne. Il est utile de rappeler ici que le contrôle est une activité de gestion qui ne s'improvise pas. En conséquence, nous sommes sensibles au fait que l'arrivée d'une nouvelle politique aura un impact important dans l'organisation. Ce changement influencera et modifiera le pouvoir de certains acteurs, la motivation, le rendement et les rapports avec l'environnement. S'appuyant sur quelques principes directeurs énoncés dans le présent chapitre, nous croyons être prêts à proposer ces nouvelles orientations reliées à l'achat et au contrôle en vue de leur implantation dans l'organisation. Au risque de nous répéter, elles ont été préparées avec l'accord des intervenants identifiés au début du présent chapitre. Le lecteur retrouvera un tableau sommaire des procédures de demande de prix et des délégations d'autorisation d'achats pour lui en faciliter la lecture. Ces tableaux-synthèses se retrouvent dans les pages suivantes.

SOMMAIRE DES PROCÉDURES DE DEMANDE DE PRIX ET DES DÉLÉGATIONS D'AUTORISATION D'ACHATS

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE MARCHANDISES		PROCÉDURE	DÉLÉGATION
25 000,00$ et plus	(3.1.1 a)	Journal à tirage national	Comité exécutif
2 000,00$ à 25 000,00$	(3.1.1 b)	Journal à tirage local ou régional	Comité exécutif
500,00$ à 2 000,00$	(3.1.2)	Sur invitation écrite (au moins 3 fournisseurs)	Service de l'équipement
300,00$ à 500,00$	(3.1.3)	Sur invitation téléphonique (3 fournisseurs)	Service de l'équipement
0,00$ à 500,00$	(3.1.4 a)	Négociation de prix	Service de l'équipement
0,00$ à 100,00$	(3.1.4 b)	Négociation de prix	Les services et les écoles
Petite caisse	(3.1.6)	Négociation de prix	Les services et les écoles
A) Professionnels	(3.2.1)	Négociation de prix	Conseil des commissaires Comité exécutif Directeur général
B) Activités parascolaires	(3.2.2 a,b)	Négociation de prix	Directeur général

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE MARCHANDISES	PROCÉDURE	DÉLÉGATION
C) Entretien, réparations des terrains et bâtisses		
a) 25 000,00$ et plus (3.2.3 a)	Journal à tirage national	Comité exécutif
2 000,00$ à 25 000,00$ (3.2.3 b)	Journal à tirage local ou régional	Comité exécutif
1 000,00$ à 2 000,00$ (3.2.3 c)	Sur invitation écrite (3 fournisseurs)	Service de l'équipement
500,00$ à 1 000,00$ (3.2.3 d)	Sur invitation téléphonique (3 fournisseurs)	Service de l'équipement
0,00$ à 500,00$ (3.2.3 e)	Négociation de prix	Service de l'équipement
b) Exception à la règle générale		
Pour les réparations qui entraîneraient une charge des fournisseurs, lors d'une demande de prix		
0,00$ à 500,00$	Négociation de prix	Service de l'équipement
500,00$ à 2 000,00$	Négociation de prix (rapport au directeur des services de l'équipement) (inscrit au registre d'achat)	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus	Négociation de prix (rapport au directeur général)	Directeur général

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE MARCHANDISES		PROCÉDURE	DÉLÉGATION
D) Entretien, réparations M.A.O.	(3.2.4)		
a) 25 000,00$ et plus	(3.2.4 a)	Journal à tirage national	Comité exécutif
2 000,00$ à 25 000,00$	(3.2.4 b)	Journal à tirage local ou régional	Comité exécutif
1 000,00$ à 2 000,00$	(3.2.4 c)	Sur invitation écrite (au moins 3 fournisseurs)	Service de l'équipement
500,00$ à 1 000,00$	(3.2.4 d)	Sur invitation téléphonique (3 fournisseurs)	Service de l'équipement
0,00$ à 500,00$	(3.2.4 e,a,b)	Négociation de prix	Service de l'équipement Directions d'écoles
b) Exception à la règle générale			
Pour les réparations qui entraîneraient une charge des fournisseurs lors d'une demande de prix			
0,00$ à 500,00$		Négociation de prix	Service de l'équipement
500,00$ à 2 000,00$		Négociation de prix Rapport au directeur des services de l'équipement (inscrit au registre d'achats)	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus		Négociation de prix Rapport au directeur général	Directeur général

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE MARCHANDISES		PROCÉDURE	DÉLÉGATION
E) Autres services	(3.2.5)		
0,00$ à 2 000,00$		Fournisseur autorisé par le directeur des services de l'équipement	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus		Fournisseur autorisé par le directeur général	Directeur général
A) Livres de bibliothèque	(4.1)	2 librairies agréées	Directeurs d'écoles
B) Fournisseur unique et situation exceptionnelle	(4.2)		
0,00$ à 500,00$		Négociation de prix	Service de l'équipement
500,00$ à 2 000,00$		Négociation de prix (inscrit au registre d'achats)	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus		Négociation de prix	Directeur général

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE MARCHANDISES	PROCÉDURE	DÉLÉGATION
C) Achat de matériel par d'autres organismes (4.3)		
Si l'achat est jugé conforme à notre politique	N/A	Service de l'équipement
0,00$ à 500,00$	N/A	Équipement
500,00$ à 2 000,00$	N/A	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus	N/A	Directeur général
Si la procédure d'achat est non conforme à notre politique et que l'achat est de 500,00$ et plus	N/A	Comité exécutif
D) Cas d'urgence (4.4)		
500,00$ à 2 000,00$	Négociation de prix avec rapport au directeur des services de l'équipement	Service de l'équipement
2 000,00$ et plus	Négociation de prix avec rapport au directeur général	Directeur général

CHAPITRE 4

IMPLANTATION DE LA POLITIQUE D'ACHATS ET DE CONTRÔLE INTERNE

Après s'être entendu sur le bien-fondé d'une politique d'achats et de contrôle interne avec les divers intervenants, nous en sommes rendus à préciser ses diverses phases d'implantation dans le milieu. Nous verrons à la formation d'un comité directeur qui verra à en planifier l'implantation, à prévoir un échéancier et à déterminer des indicateurs de performance pour en assurer le contrôle. Nous expliquerons et détaillerons chacun des éléments de cette politique. Pour ce faire, nous nous sommes fortement inspirés du scénario d'implantation mis de l'avant par la Commission scolaire Ste-Thérèse. Voici les éléments que nous retrouverons dans cette politique:

- les modalités particulières d'achat et d'approvisionnement par l'utilisation de la petite caisse, ses buts, son attribution, le contrôle de la petite caisse, son utilisation, le contrôle des disponibilités budgétaires, l'usage interdit, le cas urgent, les pièces justificatives, le rapport des dépenses et le vol;

- les modalités relatives à l'achat de services tels les services professionnels, les façons d'agir pour le requérant d'un service pour un professionnel, la tâche du directeur général;

- Les activités para-scolaires, les procédures à suivre par le directeur d'école, la façon de faire pour inscrire la dépense réelle de l'activité, la possibilité de transfert budgétaire après entente avec le service financier;

- les activités para-scolaires (classe de couleur), les responsabilités du service de l'enseignement, du service de l'équipement et du service financier;

- l'entretien, les réparations, les terrains, les bâtisses et le matériel intégré aux bâtisses, les responsabilités du service de l'équipement, les sommes monétaires impliquées et l'adjudication par le comité exécutif, l'autorisation budgétaire et le rôle du service de l'équipement et le contrôle des soumissions;

- l'entretien et les réparations, mobilier, appareillage, outillage, pour un montant supérieur à 500$, les responsabilités du service de l'équipement, les procédures et montants impliqués, l'autorisation budgétaire, le contrôle des soumissions et la procédure du service financier;

- l'entretien et les réparations, mobilier, appareillage, outillage pour un montant inférieur à 500$, les responsabilités du directeur d'école et du service financier;

- l'entretien et les réparations, mobilier, appareillage, outillage, inférieur à 500$ et fait par l'école, les responsabilités du service de l'équipement et du service financier;

- les items divers, les responsabilités du requérant face au directeur général et au service financier;

- demande de paiement partiel, demande de paiement partiellement refusée, demande de paiement complet, demande de paiement refusée au complet, nous y retrouvons les procédures à suivre tant par le requérant que par le service financier;

- commande partiellement refusée et retournée aux fournisseurs, demande de paiement complet, demande de paiement refusée au complet, rapports au requérant, on y retrouve les procédures à suivre par le service financier;

- l'achat de livres de bibliothèque, responsabilités entre le requérant dans le cas présent l'école, l'acheteur et le service financier pour l'achat de livres de bibliothèque;

- fournisseur unique et situation exceptionnelle, responsabilités du requérant, du service de l'équipement et du service financier;

- achat de matériel par d'autres organismes pour la commission scolaire, responsabilités du service de l'équipement et du directeur général;

- cas d'urgence, responsabilités du service de l'équipement et du directeur général.

4.1 UN COMITÉ DIRECTEUR

La politique d'achats et de contrôle interne ayant été révisée et acceptée par le mandataire de l'organisation, il nous faut maintenant établir une stratégie d'implantation. Nous croyons important pour l'organisation qui désire s'engager dans un processus de développement d'un nouveau système, de mettre sur pied un mécanisme, de concert avec les gestionnaires, afin de prendre les décisions nécessaires à la bonne marche de l'opération. Nous proposons qu'un cadre de service, un gérant, un directeur d'école, l'instigateur du projet, sous la responsabilité du directeur général, constituent un comité. Ce comité constituera le principal mécanisme formel d'implication des membres de la haute direction, en plus d'être un moyen de résolution de conflits fort utile.

4.2 LA PLANIFICATION

L'acceptation a priori de cette nouvelle politique par la direction générale permettra une meilleure planification. Il s'agit ensuite de rencontrer les membres du comité, d'expliquer les nouveaux changements et d'échanger sur ses impacts. Nous croyons qu'à l'intérieur des orientations, objectifs, contraintes et priorités définis par le comité directeur, suite à de nombreux échanges, l'activité de planification demeure omniprésente à chacune des étapes du processus d'implantation d'une nouvelle politique d'achats et de contrôle interne. Nous sommes conscients que certains acteurs de l'organisation se sentiront dérangés par ces changements. Forts de l'appui de la direction générale, nous nous devrons de favoriser progressivement leur adhésion. Cette planification implique également que le comité devra tenir compte de l'ensemble de la culture de l'organisation dans laquelle le changement évoluera et également le comité devra tenir compte de la mise en place de mécanismes de communication. Le comité fera face à certains conflits et aura la responsabilité d'y trouver des solutions. La mise sur pied d'un système d'information exigera une grande mobilisation d'énergie pour les membres du comité. Il faudra éviter que le comité devienne caduc ou ne conduise le projet dans une impasse, compte tenu de la diversité des compétences des membres impliqués. Nous sommes conscients que les objectifs des membres impliqués leurs sont propres. Dans l'élaboration d'une nouvelle politique, il faut évidemment tenir compte de la politique actuellement en vigueur de l'organisation. C'est le point de départ où les besoins seront exprimés, discutés. C'est aussi le point d'arrivée qui assumera l'application officielle de la nouvelle politique.

Le mandataire, s'appuyant sur une planification soignée, veillera à l'accomplissement de cette politique, jouant de son autorité, sa compétence et de son prestige afin de dénouer les différents conflits qui, immanquablement, surgiront en cours de route. Son rôle de directeur général très actif permettra d'y introduire des mécanismes visant à

concerter les efforts de chacun en vue de réaliser l'implantation. On ne saurait trop insister sur la nécessité de communications franches et ouvertes des membres du comité, ingrédients nécessaires à son bon fonctionnement et à l'efficacité de ses actions.

4.3 ÉCHÉANCIER RETENU

- 1988-01-14 : Présentation aux membres de la table de gestion.
- 1988-01-18 : Publication et présentation aux membres du comité exécutif.
- 1988-01-26 : Acceptation de la politique d'achats et du contrôle interne par le conseil des commissaires.
- 1988-02-01 : Rencontre avec le régisseur de l'équipement et l'agent de gestion financière.
- 1988-02-08 : Rencontre avec le personnel clérical: acheteur, agent de bureau, secrétaires.
- 1988-03-14 : Semaine du 14 mars, retour avec le personnel clérical, professionnel et de gérance pour une première évaluation. Fixation ensuite d'un calendrier plus épisodique de bilan de l'expérimentation.

4.4 LE CONTRÔLE ET LA VALIDATION

La politique d'achats ayant été validée par le mandataire, discutée et modifiée par les membres du comité directeur, nous croyons important d'y associer les autres acteurs du système. En fait, associés très

étroitement à la planification, le contrôle et la validation de cette politique d'achats devront se faire à tous les niveaux: au niveau politique, le comité exécutif est celui qui aura à cautionner et à légaliser cette nouvelle politique d'achats via le conseil des commissaires, la table de gestion, à son tour, composée des directeurs de services, des directeurs d'école et du directeur général. Il est important que ce contrôle et cette validation soient pour chacun une source de motivation.

Le directeur général et l'instigateur de ce changement devront organiser des rencontres de contrôle régulières et stimulantes afin de susciter un climat de confiance. Le feedback des différents partenaires ne saura qu'augmenter la qualité et la compréhension de cette nouvelle politique. Il faut éviter que le processus d'implantation devienne un cercle vicieux engendrant un changement qui tourne à vide, alimenté par des gens qui n'y croient pas et analysé par des gestionnaires qui n'y accordent pas de crédibilité.

Au demeurant, les besoins d'information facilitant l'implantation doivent être bien définis afin d'assurer un changement efficace. Il faut s'attendre à ce que les besoins d'information pour ce changement de politique soient différents en raison des situations et des types de décisions à prendre. Certains points toucheront les cadres, d'autres le personnel clérical, d'autres le directeur général et enfin, au besoin, le comité exécutif.

La politique d'achats et de contrôle interne devant être en vigueur au début de l'année 1988, le conseil des commissaires verra à mandater le vérificateur interne afin d'étudier et de valider cette dite politique. Il est important qu'un agent extérieur à l'organisation exprime son point de vue sur cette nouvelle démarche administrative. Cette politique, ayant été implantée et rodée depuis quelques mois, permettra de confirmer ou d'infirmer certains éléments par des experts en contrôle interne. Est-il besoin de se rappeler ici que l'élément déclencheur

d'une nouvelle politique d'achats et de contrôle interne à la Commission scolaire Deux-Montagnes, émane des vérificateurs externes en accord avec le directeur des services financiers. Ceux-là ont eu l'occasion d'exprimer son utilité réelle à plusieurs reprises ces dernières années.

4.5 RÉSULTAT ATTENDU

Nous espérons au terme de cette période d'implantation, une très grande collaboration des différents intervenants, indépendamment des structures, de la planification ou du contrôle. Nous avons la certitude que le changement proposé, alimenté par une volonté de réussite des participants et acteurs de l'organisation, soutenu par des gestes concrets de la part de la direction générale, fera de nous des "acteurs" fiers d'eux-mêmes et stimulés de plus en plus dans leur travail.

Toutefois, le maintien d'une telle volonté de réussite ne peut se réaliser sans un contexte organisationnel favorable et sans une implication réelle des différents acteurs.

MODALITÉS PARTICULIÈRES D'ACHAT ET D'APPROVISIONNEMENT

PETITE CAISSE (3.1.6)

Définition

C'est une somme d'argent déterminée renouvelable au besoin, que la Commission scolaire attribue à certains de ses employés et directeurs de service pour leur permettre, dans certaines circonstances, d'effectuer des achats au comptant.

Buts

L'usage de la petite caisse vise les buts suivants:

- répondre à des besoins auxquels les procédures régulières d'achat ne peuvent répondre;

- permettre aux personnes autorisées de se procurer des biens ou des services qui ne peuvent s'obtenir qu'en payant comptant;

- accélérer les procédures et éviter des investissements de temps et d'énergie que la valeur du bien ou du service à acquérir ne peut justifier;

- éviter que des employés, cadres ou autres, soient obligés d'avancer des fonds à la Commission pour assurer dans certains cas, le bon fonctionnement de ses services

N.B. L'utilisation de la petite caisse ne doit pas avoir pour effet de passer outre à la politique d'achat.

Attribution de la petite caisse

Il revient au Directeur général de déterminer les titulaires ordinaires d'une petite caisse et de fixer le montant de celle-ci.

Au 1er janvier 1988, les fonds de petite caisse se répartissent comme suit:

. 200,00$ au service des taxes
. 400,00$ au service des finances et de l'équipement
. 400,00$ par école
. 250,00$ au comité de parents.

. **CONTRÔLE DE LA PETITE CAISSE**

A) Responsable du fonds

- Le détenteur de la petite caisse est le directeur de l'école ou du service et a l'entière responsabilité de la garde des fonds. Cependant, le directeur peut déléguer certaines tâches à son personnel administratif.

- Le responsable doit toujours avoir en mains ou à la banque et en pièces justificatives, la valeur totale de sa petite caisse.

- Étant donné ce qui précède, le service des finances fait signer par le responsable un reçu attestant que la Commission a remis au signataire une somme donnée servant de fonds à la petite caisse.

Utilisation du fonds de caisse

. Dépenses permises

Pour qu'une dépense soit permise, il faut qu'elle rencontre simultanément les conditions suivantes:

a) elle doit être de même nature que le poste budgétaire où elle sera imputée

b) le montant ne doit pas dépasser 50$ par article.

. Contrôle des disponibilités

En tout temps, le détenteur de la petite caisse doit s'assurer qu'il a des disponibilités avant d'autoriser une dépense.

Lorsque le maximum des disponibilités a été atteint par l'ensemble des modes d'approvisionnement, les dépenses excédentaires ne seront pas remboursées.

. Usage interdit

Il est strictement défendu d'employer les fonds de la petite caisse pour effectuer des avances personnelles ou échanger des chèques.

. Cas urgent

Dans des circonstances spéciales, lorsqu'il y a urgence, le détenteur de la petite caisse pourra faire des dépenses pour des biens de consommation ou de services.

Dans ces conditions, le détenteur devra expliquer les raisons de son geste sur la pièce justificative ou par note de service.

. Pièces justificatives

Toutes les dépenses doivent être prouvées par des pièces justificatives valables:
. original des factures acquittées,
. reçus,
. coupons de caisse
dûment signés par la personne qui a fait le déboursé, avec indication de la nature de la dépense.

Toute pièce non conforme sera refusée.

. Rapport des dépenses

Le directeur doit présenter au service des finances sur rapport conçu à cette fin, la ventilation des dépenses pour en obtenir le remboursement.

Ce rapport doit être signé par celui à qui le directeur général a confié les fonds

Le montant du remboursement est le moindre des deux montants suivants:

a) le solde disponible au budget

ou

b) le total des dépenses de votre petite caisse.

Une fois le rapport complété, vous pouvez engager le montant à vos états financiers.

. Vol

Dans le cas de vol, le détenteur devra aviser immédiatement la Sureté municipale ou la Sureté du Québec et le service des finances de la Commission.

MODALITÉS RELATIVES À L'ACHAT DE SERVICES

SERVICES PROFESSIONNELS (3.2.1)

Requérant

La demande de services professionnels comme l'avocat, le notaire, l'ingénieur, l'architecte, le médecin, le vérificateur ou tout autre doit toujours être autorisée par le Comité exécutif, le Conseil des commissaires ou le directeur général, selon la délégation de pouvoir.

N.B. Le requérant devra toujours estimer un coût:
. selon un taux horaire,
. selon un arrêté ministériel,
. après discussion avec le professionnel,
. selon un maximum autorisé par la Commission scolaire.

Après avoir complété le formulaire du bon de commande (Service), le requérant le dépose dans un classeur d'attente, par ordre numérique et envoie les 4 autres copies au directeur général.

Ce dernier peut agir de trois façons différentes:

a) Refuser la demande de service
On annule les copies du bon de commande et on les range par ordre numérique dans le classeur des bons de commande complétés.

b) Demander plus d'informations
On corrige toutes les copies du bon de commande. On range dans le classeur d'attente la copie "Fournisseur", les autres copies sont retournées au directeur général.

c) Accepter le bon de commande
Le directeur général enverra les copies autorisées "comptabilité", "engagement", "requérant", au service des finances pour vérifier les sommes disponibles et engager la dépense. Une fois ce travail complété, le service des finances vous retournera la copie "Requérant".

Il peut arriver que le service financier vous retourne la copie "Requérant", "Comptabilité" et "Engagement" avec la mention "Ressources non disponibles". A ce moment-là:

. si des ressources financières ne sont pas disponibles, on annule les différentes copies du bon de commande. On avertit le directeur général et on les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées;

. s'il y a possibilité de transfert budgétaire, demander par note de service le transfert budgétaire et retourner les copies requérant, comptabilité et engagement du bon de commande au service des finances.

N.B. À cette étape, le requérant diminuera son budget de l'estimé du bon de commande et enverra au fournisseur sa copie.

C'est à vous que reviendra la responsabilité de contacter le professionnel en question.

Direction générale

À la réception des copies "Comptabilité", "Achats", "Requérant", et "Engagement" du bon de commande (Service), le directeur général peut:

1° demander plus d'informations

. retourner au requérant les 4 copies du bon de commande;

2° refuser la commande

. retourner les copies "Comptabilité", "Requérant" et "Engagement" au service des finances

. classer la copie "Achat" par ordre numérique;

3° accepter la commande

. appliquer les différentes délégations de pouvoirs

. compléter la partie autorisation du bon de commande

. envoyer au service des finances les copies "Comptabilité", "Engagement" et "Requérant"

. classer la copie "Achat" par ordre numérique.

N.B. Si on doit aller en soumission, voir contrôle des soumissions.

ACTIVITÉS PARA-SCOLAIRES (3.2.2)

Requérant

On peut subdiviser en deux catégories les activités para-scolaires:

1° celles impliquant un coucher (classe de couleur);

2° les autres (film, théâtre, droits d'entrée, etc).

Procédures spéciales pour celles impliquant un coucher

. Budget

Le directeur de l'école soumettra au directeur général, en même temps que le projet, les prévisions budgétaires. Ces prévisions seront présentées selon la modalité prévue à cette fin.

On remarque que le solde du budget et celui de la dépense doit toujours être égal à ZÉRO.

N.B. Les coûts de suppléance sont autorisés par le directeur général et imputés à son budget. Pour ce faire, vous devez lui faire parvenir les formules de paiement des suppléants.

. Dépense réelle

Le projet terminé, vous devez reprendre la note de service prévue à cette fin, ajouter la partie dépenses, compléter l'équation (Budget - Dépenses = Ajustement budgétaire) et la retourner au directeur général pour une dernière analyse des transferts budgétaires.

N.B. C'est le directeur général qui communiquera avec le service financier pour demander de faire un transfert de budget égal à la contribution réelle de la Commission scolaire.

Lorsque le transfert de budget est fait, vous émettez:

1° les demandes d'achat, de transport ou les bons de commande qui vous permettront d'obtenir les fournitures nécessaires;

2° les bons de commande (Service) pour tout ce qui n'est pas marchandise.

N.B. La Commission scolaire acceptera d'avancer des fonds à la condition que vous obteniez du fournisseur une facture indiquant le montant d'avance nécessaire. De plus, vous devez aussi compléter un accusé de réception et le traiter comme une commande partiellement reçue.

Qu'il s'agisse d'une activité impliquant un coucher ou un autre genre d'activité, la procédure qui suit sera la même:

Après avoir complété le bon de commande (Service), le requérant détache la copie "[illegible]seur", la range dans un classeur d'attente par ordre numérique et envoie les 4 autres copies au directeur des finances.

Il peut arriver que le service financier vous retourne les copies "Achat", "Fournisseur", "Comptabilité" et "Engagement" avec une des mentions suivantes:

a) Demande d'informations additionnelles
On corrige toutes les copies du bon de commande. On reclasse les copies "Achat", "Fournisseur" dans le classeur d'attente et les autres copies sont retournées aux services financiers.

b) Aucune ressource financière disponible
On annule les différentes copies du bon de commande et on les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

c) Budget disponible
À cette étape, le requérant diminue son budget de l'estimé des bons de commande et envoie au fournisseur sa copie.

ACTIVITÉS PARA-SCOLAIRES (CLASSE DE COULEUR)

Service de l'enseignement

À la réception des prévisions budgétaires de l'école, le service vérifie:

1° si la contribution de l'école est conforme aux directives;
2° si le montant de la contribution de la Commission scolaire doit être transféré au budget de l'école.

a) Si oui:
Il joint aux prévisions budgétaires de l'école une note de service à l'intention du service des finances indiquant quels sont les postes budgétaires affectés par le transfert et le montant de chacun.

b) Si non:
on retourne la note de service à l'école avec les explications appropriées.

À la réception du rapport final de l'école, celui qui indique les montants réellement dépensés du projet, on doit analyser de nouveau:

1° la contribution de l'école;

2° la contribution de la Commission scolaire.

S'il existe un écart entre le budget et la dépense au niveau de cette contribution et qu'un ajustement s'avère nécessaire, on procédera par transfert de budget comme 2° a.

N.B. On transfère le budget car la dépense doit rester comptabilisée dans l'école de celui qui est responsable du projet.

Service de l'équipement

Il reçoit des services financiers la copie "Achat" du bon de commande et la classe dans le classeur de pièces terminées, par ordre numérique.

ENTRETIEN, RÉPARATIONS, TERRAINS, BÂTISSES ET MATÉRIEL INTÉGRÉ AUX BÂTISSES

Requérant (Service de l'équipement) (1.2.3)

Le service de l'équipement est le seul service autorisé à dépenser pour l'entretien des terrains et des bâtisses de la Commission scolaire.

Le requérant devra selon la nature du service à rendre, déterminer laquelle des deux catégories suivantes appartient au service et estimer un coût pour pouvoir décider la procédure qu'il doit appliquer.

Première catégorie

Pour toutes réparations dont il est possible d'en faire une évaluation sommaire et qu'une demande de prix n'entraîne aucune charge des fournisseurs (ex.: achat et pose d'un plafond suspendu, contrat de peinture, pavage de cour d'école, etc).

A) 25 000,00$ et plus

- Demande de soumission par la publication d'un appel d'offre dans un journal à tirage national.
- Le comité exécutif adjuge la soumission.

B) 2 000,00$ à 25 000,00$

- Demande de soumission par la publication d'un appel d'offre dans un journal à tirage local ou régional.
- Le comité exécutif adjuge la soumission.

- **Autorisation budgétaire**

Lorsque la valeur estimée des marchandises est supérieure à 2 000,00$, il est nécessaire d'obtenir une autorisation préalable du service des finances pour vérifier la disponibilité de sommes budgétaires. Pour ce faire, les copies du bon de commande "Service" sont envoyées au service des finances.

C) 1 000,00$ à 2 000,00$

- Demande de soumission écrite à au moins 3 fournisseurs.
- Le service de l'équipement adjuge la soumission.

Pour suivre les points A, B et C, le service de l'équipement tiendra un registre d'achats à l'intérieur duquel seront consignés:

1) Le numéro d'adjudication de 1 à ...).

2) La date et l'heure de l'ouverture des soumissions.

3) Les personnes qui assistent à l'ouverture des soumissions.

4) Les noms du responsable et de la personne qui agissent comme témoins à l'ouverture des soumissions.

5) Un tableau comparatif dans lequel on retrouvera:
   a) la description des marchandises en soumission,
   b) les fournisseurs qui ont été sollicités,
   c) le montant soumissionné,
   d) la valeur de la soumission,
   e) le numéro de l'appel d'offre.

6) L'ADJUDICATION

   . L'adjudication se fait toujours au plus bas soumissionnaire, s'il arrive que le service de l'équipement ne peut le recommander, il doit en référer au comité exécutif.

   . Les soumissions sont classées par ordre numérique. (Voir Contrôle des soumissions).

7) La référence au numéro de résolution du comité exécutif.

. **Contrôle des soumissions**

On attribue un numéro de dossier à chaque appel d'offre. Ce numéro se compose comme suit:

. les trois premiers chiffres correspondent à l'année budgétaire (ex.: pour l'année scolaire du 01-07-87 au 30-06-88, on prend 878).

On retrouvera à l'intérieur de ce dossier les pièces suivantes:

. l'annonce des journaux, lorsque publiée, sinon la demande aux différents fournisseurs;

. les soumissions;

. la référence aux procès-verbaux
   a) du comité exécutif
   b) du registre d'adjudication du service de l'équipement, lorsque la commande se situe entre 1 000,00$ et 2 000,00$.

D) 500,00$ à 1 000,00$

. Demande de soumission téléphonique à au moins 3 fournisseurs.

. Le service de l'équipement complète à cet effet l'endos de la copie achat du bon de commande (service).

On choisit toujours le plus bas soumissionnaire, sinon on doit faire approuver notre choix par le directeur des services de l'équipement (signature du bon de commande).

E) 0,00$ à 500,00$

. Négociation de prix.

Deuxième catégorie

Pour toutes réparations dont il est impossible d'en faire une évaluation sommaire et qu'une demande de prix entraînerait une charge importante au fournisseur par rapport au coût total de la réparation, par exemple: un système d'alarme, de cloches, de portes, etc., on procédera par négociation de prix. Cependant, si la valeur de la réparation se situe entre:

A) 500,00$ et 2 000,00$

. On fera rapport au directeur des services de l'équipement.

B) 2 000,00$ et plus

. On fera rapport au directeur général.

N.B. 1° On classera avec la copie du bon de commande "Achat", une copie du rapport au directeur des services de l'équipement ou du directeur général.

2° Pour fins d'engagement budgétaire, on indiquera toujours, et cela au meilleur de sa connaissance, un coût global estimatif sur chaque bon de commande "Service".

3° Après avoir attribué un numéro semblable à celui donné aux soumissions, on consignera le tout au registre d'achats.

Qu'il s'agisse d'achat de service de première ou deuxième catégorie, la procédure qui suit sera la même.

Après avoir complété le bon de commande (Service) et y avoir indiqué la référence aux rapports essentiels à la deuxième catégorie, le responsable des achats détache la copie "Fournisseur", la classe dans une filière par ordre numérique et envoie les autres copies au service des finances.

Le service financier vous retournera les copies "Achat", "Requérant", "Comptabilité" et "Engagement" avec une des mentions suivantes:

a) **Demande d'informations additionnelles:**

On corrige toutes les copies du bon de commande. On reclasse la copie "Fournisseur" dans la filière d'attente, les autres copies sont retournées au service financier.

b) **Aucune disponibilité budgétaire:**

On annule les différentes copies du bon de commande et on les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

N.B. S'il y a possibilité de transfert budgétaire:
On demande par note de service le transfert budgétaire et on retourne les copies du bon de commande au service financier.

S'il y a disponibilité budgétaire:
Le service des finances vous retourne les copies "Achat" et "Requérant".

A cette étape, le requérant diminue son budget de l'estimé des bons de commande et classe la copie "Achat" par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées. La copie "Requérant" est classée par ordre alphabétique de fournisseur.

ENTRETIEN ET RÉPARATIONS, M.A.O., MOBILIER, APPAREILLAGE, OUTILLAGE SUPÉRIEUR À 500,00$

Requérant (Service de l'équipement) (3.2.4)

Le service de l'équipement est le seul service qui peut dépenser pour l'entretien et la réparation du M.A.O. lorsque cela excède 500,00$.

Le requérant devra selon la nature du service à rendre, déterminer à laquelle des deux catégories suivantes appartient le service, en estimer un coût pour pouvoir décider la procédure qu'il doit appliquer:

Première catégorie

Pour toutes réparations dont il est possible d'en faire une évaluation sommaire et qu'une demande de prix n'entraîne aucune charge des fournisseurs (ex.: remplacement de pneus du camion, etc).

Procédures:

A) 25 000,00$ et plus

- Demande de soumission par la publication d'un appel d'offre dans un journal à tirage national.
- Le comité exécutif adjuge la soumission.

B) 2 000,00$ à 25 000,00$

- Demande de soumission par la publication d'un appel d'offre dans un journal à tirage local ou régional.
- Le comité exécutif adjuge la soumission.

. **Autorisation budgétaire**

Lorsque la valeur estimée des marchandises est supérieure à 2 000,00$, il est nécessaire d'obtenir une autorisation du service des finances quant à la disponibilité budgétaire. Pour ce faire, les copies du bon de commande "Service" sont envoyées au service des finances.

C) 1 000,00$ à 2 000,00$

. Demande de soumission écrite à au moins 3 fournisseurs.

. Le service de l'équipement adjuge la soumission.

Pour suivre les points A, B et C, le service de l'équipement tiendra un registre d'achats à l'intérieur duquel seront consignés:

1) Le numéro d'adjudication de 1 à ...).

2) La date et l'heure de l'ouverture des soumissions.

3) Les personnes qui assistent à l'ouverture des soumissions.

4) Les noms du responsable et de la personne qui agissent comme témoins à l'ouverture des soumissions.

5) Un tableau comparatif dans lequel on retrouvera:
   a) la description des marchandises en soumission,
   b) les fournisseurs qui ont été sollicités,
   c) le montant soumissionné,
   d) la valeur de la soumission,
   e) le numéro de l'appel d'offre.

6) L'ADJUDICATION

   . L'adjudication se fait toujours au plus bas soumissionnaire, s'il arrive que le service de l'équipement ne peut le recommander, il doit en référer au comité exécutif.

   . Les soumissions sont classées par ordre numérique. (Voir Contrôle des soumissions).

7) La référence au numéro de résolution du comité exécutif.

- **Contrôle des soumissions**

On attribue un numéro de dossier à chaque appel d'offre. Ce numéro se compose comme suit:

- les trois premiers chiffres correspondent à l'année budgétaire (ex.: pour l'année scolaire du 01-07-87 au 30-06-88, on prend 878);
- les autres chiffres seront l'ordre numérique (ex.: pour la première: 878.1; pour la quinzième: 878.15).

On retrouvera à l'intérieur de ce dossier les pièces suivantes:

- l'annonce des journaux, lorsque publiée, sinon la demande aux différents fournisseurs;
- les soumissions;
- la référence aux procès-verbaux
  a) des commissaires
  b) du comité exécutif
  c) du registre d'adjudication du service de l'équipement, lorsque la commande se situe entre 1 000,00$ et 2 000,00$.

D) 500,00$ à 1 000,00$

- Demande de soumission téléphonique à au moins 3 fournisseurs.
- Le service de l'équipement complète à cet effet l'endos de la copie achat du bon de commande service.

On choisit toujours le plus bas soumissionnaire, sinon on doit faire approuver par écrit, notre choix par le directeur des services de l'équipement (il signe le bon de commande).

E) 0,00$ à 500,00$

- Négociation de prix.

N.B. Le service de l'Équipement fournit à l'École une liste de fournisseurs avec qui une négociation a été faite pour obtenir un taux horaire particulier et un escompte sur les pièces.

Deuxième catégorie

Pour toutes réparations dont il est impossible d'en faire une évaluation sommaire et qu'une demande de prix entraînerait une charge importante du fournisseur par rapport au coût total de la réparation, on procédera par négociation de prix:

A) 500,00$ et 2 000,00$

. On fera rapport au directeur des services de l'équipement.

B) 2 000,00$ et plus

. On fera rapport au directeur général.

N.B. 1° On classera avec la copie du bon de commande "Achat", une copie du rapport au directeur général ou à l'exécutif.
2° Pour fins d'engagement budgétaire, on indiquera toujours, et cela au meilleur de sa connaissance, un coût global estimatif sur chaque bon de commande "Service".
3° Après avoir attribué un numéro semblable à celui donné aux soumissions, on consignera le tout au registre d'achats.

Qu'il s'agisse d'achat de service de première ou deuxième catégorie, la procédure qui suit sera la même.

Après avoir complété le bon de commande (Service) et y avoir indiqué la référence aux rapports essentiels à la deuxième catégorie, le responsable des achats détache la copie "Fournisseur", la classe dans une filière par ordre numérique et envoie les autres copies au service des finances.

Le service financier vous retournera les copies "Achat", "Requérant", "Comptabilité" et "Engagement" avec une des mentions suivantes:

a) **Demande d'informations additionnelles:**

On corrige toutes les copies du bon de commande. On reclasse la copie "Fournisseur" dans la filière d'attente, les autres copies sont retournées au service financier.

b) **Aucune disponibilité budgétaire:**

On annule les différentes copies du bon de commande et on les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

N.B. S'il y a possibilité de transfert budgétaire:
On demande par note de service le transfert budgétaire et on retourne les copies du bon de commande au service financier.

S'il y a disponibilité budgétaire:
Le service des finances vous retourne les copies "Achat" et "Requérant".

À cette étape, le requérant diminue son budget de l'estimé des bons de commande et classe la copie "Achat" par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées. La copie "Requérant" est classée par ordre alphabétique de fournisseur.

ENTRETIEN ET RÉPARATIONS, M.A.O., MOBILIER, APPAREILLAGE, OUTILLAGE INFÉRIEUR À 500,00$

Requérant (Écoles) (3.2.4e)

Les directions d'écoles sont autorisées à procéder directement auprès des fournisseurs pour ce qui est des dépenses imputées à leur budget, à condition qu'elles soient inférieures à 500,00$.

Si l'école estime la réparation à plus de 500,00$, elle devra en avertir par note de service le régisseur de l'équipement qui reste le seul habilité à décider de la marche à suivre.

Si l'estimé de la réparation est inférieur à 500,00$:
à l'aide de la liste de fournisseur fournie par le service de l'équipement, l'école complète le bon de commande "Service".
. Classe la copie "Fournisseur" par ordre numérique dans un classeur d'attente.
. Envoie les quatre autres copies au service des finances.

Une fois le travail terminé:
Le service des finances nous retournera les copies "Achat", "Comptabilité", "Requérant" et "Engagement" avec une des mentions suivantes:

a) **Demande d'informations additionnelles:**
On corrige toutes les copies du bon de commande. On reclasse la copie "Fournisseur" dans la filière d'attente. Les autres copies sont retournées au service financier.

b) **Aucune disponibilité budgétaire:**
On annule les différentes copies du bon de commande et on les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

V.B. S'il y a possibilité de transfert budgétaire:
On demande par note de service le transfert budgétaire et on retourne les copies du bon de commande au service financier.

S'il y a disponibilité budgétaire:
Le service des finances vous retourne les copies "Achat" et "Requérant".

À cette étape, le requérant diminue son budget de l'estimé des bons de commande et classe la copie "Achat" par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées. La copie "Requérant" est classée par ordre alphabétique de fournisseur.

N.B. En cas d'annulation du bon de commande "Service", le requérant envoie les copies "Fournisseur" et "Achat" au service de l'équipement, les copies "Engagement" et "Comptabilité" au service des finances et classe dans la filière des pièces terminées la copie "Requérant" par ordre numérique.

ENTRETIEN ET RÉPARATIONS, M.A.O. (FAITS PAR L'ÉCOLE)
INFÉRIEUR À 500,00$

Requérant (Service de l'équipement)

. Si l'achat est inférieur à 500,00$ fait par l'école

1° On fournit à l'école une liste de fournisseurs avec qui une négociation a été faite pour obtenir un taux horaire particulier et un escompte sur les pièces.

2° On examinera la copie Achat du bon de commande pour s'assurer que l'école a employé la liste fournie ci-haut. (Tout désaccord devra être signifié à l'école par note de service et inscrit dans la partie commentaires).

3° La copie "Achat" reviendra des services financiers une fois les disponibilités budgétaires vérifiées et elle sera classée avec une photocopie de la note de service (deuxième catégorie) dans une filière de pièces terminées, par ordre numérique.

. Si l'achat est supérieur à 500,00$, donc fait par le service de l'équipement

La copie "Achat" reviendra des services financiers une fois les disponibilités budgétaires vérifiées et elle sera classée dans une filière de pièces terminées, par ordre numérique.

DIVERS (3.2.5)

Requérant

Pour tout achat de services qui n'existe pas dans les catégories qui ont précédé (ex.: avis et annonces dans les journaux, location d'équipement, réservations d'hôtel, etc.)

N.B. Le requérant devra toujours estimer un coût:
. selon un taux horaire
. selon un arrêté ministériel
. après discussion avec le fournisseur
. selon un maximum autorisé par la Commission scolaire.

Après avoir complété le bon de commande (Service), le requérant détache la copie "Fournisseur" la classe dans une filière d'attente par ordre numérique et envoie les autres copies au directeur général.

Ce dernier peut agir de trois façons différentes:

a) **Refuser la demande de service**
On annule les copies du bon de commande et on les classe par ordre numérique dans le classeur des bons de commande complétés.

b) **Demander plus d'informations**
On corrige les copies du bon de commande. On reclasse dans le classeur d'attente la copie "Fournisseur", les autres copies sont retournées au directeur général.

c) Accepter le bon de commande
Le directeur général enverra les copies "Comptabilité", "Engagement", "Requérant", au service des finances pour que la disponibilité budgétaire soit vérifiée et que la dépense soit

engagée. Une fois ce travail complété, le service des finances vous retournera la copie "Requérant".

Il peut arriver que le service financier vous retourne la copie "Requérant", "Comptabilité" et "Engagement" avec la mention manque de disponibilité budgétaire. À ce moment-là:

Si aucune disponibilité:
On annule les différentes copies du bon de commande. On avertit le directeur général. On les classe par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

S'il y a possibilité de transfert budgétaire:
On demande par note de service un transfert budgétaire et on retourne les copies "Fournisseur", "Comptabilité" et "Engagement" du bon de commande au service des finances.

N.B. À cette étape, le requérant diminue son budget de l'estimé du bon de commande et envoie au fournisseur sa copie.

Il classe la copie "Requérant" dans un classeur d'attente par ordre numérique.

Direction générale

À la réception des copies "Comptabilité", "Achats", "Requérant", et "Engagement" du bon de commande (Service), le directeur général peut:

1° demander plus d'informations
. retourner au requérant les 4 copies du bon de commande;

2° refuser la commande

- retourner la copie "Comptabilité" au service des finances, "Requérant" et "Engagement" au requérant
- classer la copie "Achat" par ordre numérique;

1° accepter la commande

- signer le bon de commande "Service" s'il est inférieur à 2 000,00$

ou

- indiquer le numéro de résolution du comité exécutif, si la commande est supérieure à 2 000,00$
- envoyer au service des finances les copies "Comptabilité", "Engagement" et "Requérant"
- classer la copie "Achat" par ordre numérique.

Service des finances

. Bon de commande

Après avoir reçu les copies du bon de commande (Service), le service financier procède aux vérifications suivantes (travail fait par la secrétaire du service financier):

1° l'imputation à l'indice comptable;

2° la disponibilité budgétaire.

Imputation comptable

S'il y a erreur d'imputation de l'indice comptable, on communiquera avec le requérant par téléphone pour que ce dernier modifie sa copie.

Disponibilité budgétaire

Étant donné qu'il existe au niveau des services et des écoles une complète transférabilité budgétaire, la vérification de cette

disponibilité se fera globalement, c'est-à-dire en prenant l'ensemble des postes transférables des écoles ou des services.

a) Aucune disponibilité budgétaire
   Retour des copies du bon de commande (Service) au requérant.

b) Argent disponible
   On remet la copie
   . "Requérant" au requérant
   . "Comptabilité" à l'agent de gestion financière
   . "Engagement" à la secrétaire du service financier.

C'est à cette étape qu'il est important pour le service financier de commencer à agencer les tâches de façon à ce qu'aucun employé ne fasse une série de transactions qui irait de l'enregistrement au paiement d'une facture étant donné que ces opérations vont conduire à une sortie de fonds.

C'est pourquoi nous allons décrire l'acheminement des transactions par employé:

a) L'agent de gestion financière
   La copie "Comptabilité" est classée par ordre numérique en attendant la facture et l'accusé de réception.

b) La secrétaire du service financier
   Procède à l'engagement des commandes.

Requérant

. Bon de réception

Vous devez compléter le bon de réception existant sans vous préoccuper des références au numéro de réquisition et aux lettres A à E.

Vous recevrez également la facture.

Il existe quatre possibilités quant à la confirmation de l'exécution du service. C'est la facturation qui déclenchera une des possibilités suivantes:

1° Demande de paiement partiel (travaux non terminés)

a) On compare la copie "Requérant" du bon de commande avec la facture.

N.B. Tout écart doit être réglé à ce niveau et les explications doivent être inscrites sur le bon de réception.

b) On inscrit sur la facture le code budgétaire, on fait les additions et les extensions.

c) On signe la facture pour en autoriser le paiement
- si on a émis un bon de commande "Service" avec des taux horaires
- si le montant de la commande diffère de la facture.

d) On complète l'accusé de réception en tenant compte de l'avancement des travaux.

e) On reclasse dans le classeur des pièces en attente le bon de commande "Requérant" et avec une copie "Requérant" du bon de réception.

f) On envoie à la secrétaire du service financier l'original de la facture de même que les copies "Achat" et "Comptabilité" de l'accusé de réception.

2° Demande de paiement partiellement refusée

a) On compare la copie "Requérant" du bon de commande avec la facture et on écrit au fournisseur la raison du refus de paiement partiel.

b) On corrige sur la facture la partie pour laquelle nous sommes en désaccord.

c) On inscrit sur la facture le code budgétaire, on fait les additions et les extensions.

d) On signe la facture pour en autoriser le paiement
- si on a émis un bon de commande "Service" avec des taux horaires
- si le montant de la commande diffère de la facture.

e) On complète l'accusé de réception, on indique les raisons du refus partiel.

f) On classe par lettre alphabétique de nom de fournisseur dans un classeur de pièces en attente (le crédit du fournisseur, le bon de commande "Requérant", une copie de la facture corrigée et la copie "Requérant" du bon de réception.

g) On envoie à la secrétaire du service financier l'original de la facture et les copies "Achat" et "Comptabilité" du bon de réception et une copie de la lettre émise au fournisseur.

3° Demande de paiement complet

Même procédure que le b, c, d, f, la différence se situe au point 1°e, on classe par lettre alphabétique des noms de fournisseurs dans un classeur de pièces terminées:
- le bon de commande "Requérant"
- une copie de la facture (si on veut en conserver une copie) et la copie "Requérant" de l'accusé de réception.

4° Demande de paiement refusée au complet

a) On fournit au fournisseur par écrit les raisons de refus de paiement.

b) On inscrit sur la facture "ANNULÉ".

c) On classe par ordre alphabétique des noms de fournisseurs dans un classeur de pièces terminées:
- le bon de commande "Requérant" et "Confirmation" et une copie de la facture.

d) On envoie à la secrétaire du service financier l'original de la facture annulée et une copie de la lettre envoyée au fournisseur.

N.B. Dans les cas 2 et 4, si on est dans l'impossibilité d'obtenir une note de crédit du fournisseur, on doit demander au service des finances par note de service, d'annuler l'engagement correspondant.

Ayant en mains la facture, on peut annuler sur notre budget l'engagement et déduire le coût réel.

Service des finances

- Bon de réception (secrétaire du service financier)

Une fois les pièces en mains, il existe quatre possibilités:

1° Demande de paiement partiel

a) Après avoir reçu du requérant les copies "Achats" et "Comptabilité" du bon de réception, on vérifie ces derniers avec le bon de commande copie "Comptabilité" et la facture du fournisseur.

b) On estampille la facture du fournisseur. On fait les additions, les extensions et on l'initiale.

c) On reclasse le bon de commande dans le classeur des commandes incomplètes, après avoir indiqué le service rendu et avoir soustrait la valeur de ce service.

d) La copie "Achat" du bon de réception est envoyée au service de l'équipement.

e) La facture et la copie du bon de réception "Comptabilité" sont remis à la secrétaire du service financier.

2° Commande de paiement partiellement refusée

Après avoir reçu du requérant la copie "Comptabilité" et "Achat" du bon de réception et la facture corrigée:

a) On retire de son classeur le bon de commande "Comptabilité".

b) On indique sur le bon de commande copie "Comptabilité" ce qui est refusé.

c) On corrobore les pièces suivantes:
- bon de commande;
- bon de réception;
- facture.

d) On estampille la facture du fournisseur. On fait les additions, les extensions et on l'initiale.

Si un item sur la facture

e) Si, sur la facture, il n'y a qu'un item et qu'il est annulé en complet, on joint à cette dernière la copie du bon de réception et on les classe par ordre alphabétique de fournisseur en attendant le crédit du fournisseur ou la note de service du requérant. La copie "Comptabilité" du bon de commande est reclassée par ordre numérique, s'il y a d'autres items en suspens, sinon on le classe avec les autres documents.

Si plusieurs items sur la facture

f) Si sur la facture il n'y a qu'un item à annuler, mais plusieurs items de facturés:

1° On modifiera la facture selon les services reçus et acceptés.

2° On remettra à la secrétaire du service financier les pièces suivantes:
- la facture modifiée;
- le bon de réception.

3° En attendant le crédit du fournisseur ou la note de service du requérant, on classera par ordre alphabétique:
- la photocopie de la facture modifiée.

4° La copie "Comptabilité" du bon de commande est reclassée par ordre numérique dans la filière des commandes incomplètes, après avoir indiqué le service rendu et avoir soustrait la valeur de ce service.

g) Une fois reçu, le crédit du fournisseur ou la note de service du requérant, on remet à la secrétaire du service financier la facture corrigée ou la photocopie de la facture, le crédit du fournisseur ou la note de service du requérant.

h) La copie "Achat" du bon de réception est envoyée au service de l'équipement.

3° Demande de paiement complet

Même procédure que la b et d, sauf que le bon de commande est complet, on le classe par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées.

4° Demande de paiement refusé

Même procédure que a, b, c, d, e, f et g, sauf que le bon de commande est annulé au complet et sera classé par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées.

Service des finances

. Bon de réception (agent de gestion financière)

Il existe quatre possibilités:

1° Demande de paiement partiel

a) On reçoit de la secrétaire du service financier:
   . la facture;
   . le bon de réception.

b) Etant donné que sur le bon de réception on retrouve le numéro du bon de commande, copie "Engagement", on le sort de son classeur.

Nous avons en mains les documents suivants:
. bon de commande "Engagement";
. bon de réception;
. facture.

c) Après avoir corroboré l'exactitude des 3 documents énumérés en (b), il faut désengager, c'est-à-dire annuler l'engagement pour un montant correspondant au service facturé. (On soustrait directement sur la copie du bon de commande "Engagement" le service reçu).

d) On joindra à la facture:
. le bon de réception;
. une photocopie du bon de commande.
On classera le tout par ordre alphabétique du fournisseur en attendant le paiement.

1° Commande partiellement refusée et retournée aux fournisseurs

N.B. Il n'y a désengagement qu'après avoir reçu la note de crédit du fournisseur ou la note de service du requérant.

a) On reçoit de la secrétaire du service financier:
. la facture, la facture corrigée ou la photocopie de la facture corrigée, s'il y a lieu;
. le bon de réception;
. la note du crédit du fournisseur ou la note de service du requérant.

b) Etant donné que sur le bon de réception on retrouve le numéro du bon de commande, on le sort de son classeur.

Nous avons alors en mains les documents suivants:
. bon de commande, copie "Engagement";
. bon de réception;
. la facture, la facture corrigée ou la photocopie de la facture, s'il y a lieu;
. note de crédit du fournisseur ou note du service du requérant.

c) Après avoir corroboré l'exactitude des 4 documents énumérés en (b), il faut:

1° Annuler l'engagement pour un montant égal au service reçu.

2° Après en avoir pris une photocopie, on reclassera dans le classeur d'attente le bon de commande "Engagement".

3° On joindra à la facture:
- le bon de réception;
- la note de crédit du fournisseur ou la note de service du requérant;
- une photocopie du bon de commande.

On classe le tout par ordre alphabétique du fournisseur en attendant le paiement.

1° Demande de paiement complet

Même procédure que pour la commande incomplète, sauf qu'il n'est pas nécessaire de prendre des photocopies du bon de commande, on prend les originaux.

2° Demande de paiement refusée au complet

Même procédure que pour la commande partiellement refusée, sauf qu'il n'est pas nécessaire de prendre des photocopies du bon de commande, on prend les originaux. La copie "Achat" du bon de réception sera classée par ordre numérique.

N.B. Cette copie provient du service des finances.

- Paiement

voir procédures établies

N.B. On devra ignorer la demande d'achat (réquisition) et le retour de marchandise. De plus, on acceptera la note de service du requérant au lieu de la note de crédit, lorsque cela se présentera.

Rapports au requérant

Ce dernier reçoit du service des finances les documents suivants:

1° un état de revenus et dépenses de son service ou de son école;
2° une liste d'engagements non liquidés;
3° un rapport de consommation et dépenses qui donne en détail les variations des postes de dépenses, à partir d'une date donnée.

En pointant la liste des engagements non liquidés avec les bons de commande engagés, on peut retirer du classeur d'attente ceux qui n'apparaissent pas sur la liste. Une fois désengagés, ils seront classés par ordre numérique dans un classeur de pièces terminées.

À l'aide des copies de factures, il nous est possible de vérifier l'imputation comptable des dépenses.

ACHAT DE LIVRES DE BIBLIOTHÈQUE (4.1)

Requérant

L'école procédera par achat direct chez un libraire agréé.

Étant donné que tout achat effectué chez un libraire non agréé n'est pas conforme à la loi, le requérant devra s'assurer auprès du service de l'équipement que le libraire où l'achat doit être fait, est agréé.

Il est recommandé, d'une façon générale, que l'école fasse appel à au moins deux (2) libraires, dont un (1) du territoire de la Commission scolaire.

On peut acheter les livres de deux façons différentes:

A) Achat direct chez le libraire

Si les achats sont faits sur place, par des personnes autorisées par l'école:

. Il n'est pas nécessaire de compléter une demande d'achat (réquisition).

. On indiquera sur le bon de commande:

a) le montant global de l'achat;

b) qu'il ne peut y avoir de marchandises non livrées (back order).

N.B. Pour les "back orders", se référer au point (B).

. L'accusé de réception sera fait globalement si on peut y annexer une des pièces suivantes signée par le directeur de l'école:

a) bon d'expédition du fournisseur;

b) la facture originale détaillée du fournisseur.

Une fois le travail terminé, le service des finances retournera les copies "Achat", "Requérant", "Comptabilité" et "Engagement" avec les mentions suivantes:

a) Demande d'informations additionnelles:

On corrige toutes les copies du bon de commande. On reclasse la copie "Fournisseur" dans la filière d'attente. Les autres copies sont retournées au service financier.

b) Aucune disponibilité budgétaire:

On annule les différentes copies du bon de commande et on envoie au service de l'équipement la copie "Achat" et on

envoie au service des finances les copies "Comptabilité" et "Engagement" et on classe la copie "Requérant" et "Fournisseur" par ordre numérique dans le classeur des pièces terminées.

N.B. S'il y a possibilité de transfert budgétaire:
On demande par note de service le transfert budgétaire et on retourne les copies du bon de commande au service financier.
On retournera les copies "Requérant" avec la mention budget disponible.
Le requérant dispose son budget de l'estimé du bon de commande.
Il classe la copie "Requérant" par ordre numérique dans un classeur d'attente.

B) Achat différé, c'est-à-dire par commande à distance

Si l'achat est fait normalement, on suivra la procédure relative à l'achat de marchandises.

Service des finances

. Bon de commande

Après réception des copies "Engagement", "Comptabilité", "Achat" et "Requérant" du bon de commande, le secrétaire du service financier procède aux vérifications suivantes:

1 L'imputation comptable

S'il y a erreur d'imputation de l'indice comptable, on communique avec le requérant par téléphone pour que le service modifie sa copie.

2° Disponibilité budgétaire

Étant donné qu'il existe au niveau des services et des écoles une complète transférabilité budgétaire, la vérification de cette disponibilité se fera globalement, c'est-à-dire en prenant l'ensemble des postes transférables des écoles ou des services.

a) Aucune disponibilité budgétaire
   . retour des 4 copies ci-avant énumérées au requérant.

La copie "Achat" du bon de commande est classée par ordre numérique, après qu'on y ait vérifié que le libraire est agréé.

Requérant

. Bon de réception

Étant donné qu'il n'y a pas de retour de marchandises (back order) et que la personne autorisée reçoit avec les volumes, il existe une possibilité quant à la réception:

- Reçu au complet

a) Étant donné que sur la facture du fournisseur ou du bon de livraison on retrouve le numéro du bon de commande, on peut donc retirer ce dernier de son classeur.

b) L'accusé de réception sera fait globalement, si on peut y annexer une des pièces suivantes signée par le directeur:
   . facture détaillée du libraire;
   . bon d'expédition du fournisseur.

Sinon, on devra y indiquer tous les livres achetés. On conserve la copie "Requérant" et on envoie les copies "Achat" et "Comptabilité" au service des finances.

c) La copie "Requérant" du bon de réception et la copie "Requérant" du bon de commande seront classées par ordre numérique de la commande dans le classeur des commandes terminées.

Service des finances

. Bon de réception

Etant donné qu'il n'y a pas de retour de marchandises (back order), il existe une seule possibilité quant à la réception:

- Commande reçue au complet (secrétaire du service financier)

a) Après avoir reçu du requérant les copies "Achat" et "Comptabilité" du bon de réception, on vérifie ces derniers avec le bon de commande et la facture du fournisseur. S'il s'agit d'un bon de réception et d'un bon de commande global, on vérifie la facture avec le bon d'expédition, on doit exiger l'original de la facture signée par le directeur de l'école.

b) On inscrit sur la facture le code budgétaire, on fait les additions et les extensions et on l'initiale.

c) La copie "Achat" du bon de réception est envoyée au service de l'Équipement.

d) La facture, la copie du bon de réception et le bon d'expédition (si nécessaire) sont remises à l'agent de gestion financière.

FOURNISSEUR UNIQUE ET SITUATION EXCEPTIONNELLE (4.2)

Requérant

. Définition

- Fournisseur unique
  Il s'agit de fournisseurs que l'on doit prendre étant donné la nature du service ou l'exclusivité de leurs produits (ex.: Xérox pour l'entretien de ses appareils et l'achat des produits d'impression; contrats d'entretien; Télévox; etc).

- Situation exceptionnelle
  Achat de produits provenant d'une faillite ou d'une liquidation.

. Procédure

a) Achat de fournitures (voir N.B.)
   Si supérieur à 100,00$
   Si inférieur à 100,00$

b) Achat de services (voir N.B.)
   On doit se référer aux différentes catégories décrites dans le présent recueil et choisir lequel nous concient.

N.B. C'est le service de l'équipement qui décidera en définitive d'appliquer cette modalité, lorsque les montants d'achat sont supérieurs à notre délégation de pouvoir.

Service de l'Équipement

. Procédure

Le préposé procédera selon la valeur des marchandises achetées aux modalités suivantes:

1° 2 000,00$ et plus (voir N.B.)
Autorisation du directeur général.

2° 500,00$ à 2 000,00$ (voir N.B.)
Autorisation du directeur des services de l'équipement (signe le bon de commande).

3° 0,00 à 500,00$
Négociation de prix.

Lorsque le prix est fixé et que les extensions sont complétées, la copie des bons de commande est envoyée au service des finances avec, si nécessaire:

a) l'autorisation du directeur des services de l'équipement (signature sur le bon de commande);
b) l'autorisation du directeur général.

Pour les points 1° et 2° de cette procédure:
N.B. Après avoir attribué un numéro semblable à celui donné aux soumissions, on consignera le tout au registre des achats.

ACHAT DE MATÉRIEL PAR D'AUTRES ORGANISMES POUR LA COMMISSION SCOLAIRE (9.3)

Service de l'équipement

C'est le service de l'équipement qui décide en définitive d'appliquer cette modalité. Cependant, s'il le fait, il devra comparer le

politique d'achat de l'organisme en question avec la nôtre, surtout au niveau des demandes de soumission.

Si leur politique d'achat est jugée conforme à la nôtre, on procédera de la manière suivante:

1° 0,00 à 500,00$
Autorisé par le régisseur de l'équipement.

2° 500,00$ à 2 000,00$
Autorisation du directeur des services de l'équipement (signe le bon de commande)

3° 2 000,00$ et plus
Autorisation du directeur général.

Pour les points 2° et 3°

N.B. Après avoir attribué un numéro semblable à celui donné aux soumissions, on consignera le tout aux registres d'achat.

Si la politique d'achat n'est pas conforme, on devra obtenir l'autorisation du comité exécutif pour les achats supérieurs à 500,00$.

Une fois ces modalités définies, on fait la demande d'achat ou le bon de commande (Service).

CAS D'URGENCE (4.4)

Service de l'équipement

. Définition

Événement de force majeure qui nécessite le remplacement et/ou la réparation d'un bien dans les plus brefs délais, pour assurer la sécurité des personnes ou pour limiter les dommages causés aux immeubles de la Commission.

Le service de l'équipement procède immédiatement, par un ordre d'achat verbal, sous réserve de ce qui suit:

a) Il devra confirmer l'ordre d'achat verbal par un bon de commande dans les meilleurs délais.

b) De présenter un rapport écrit de sa décision au directeur des services de l'équipement dans le cas qui implique une dépense évaluée entre 500,00$ et 2 000,00$.

c) De faire rapport au directeur général si la dépense est supérieure à 2 000,00$.

Pour les points b et c:

N.B. Après avoir attribué un numéro semblable à celui donné aux soumissions, on consignera le tout aux registres d'achat.

On devra retrouver dans la partie commentaires du bon de commande la référence au cas d'urgence.

4.6 CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous n'avons pas la prétention de croire que cette nouvelle politique pourra résoudre tous les problèmes, mais nous croyons qu'elle peut devenir un outil de gestion indispensable aux gestionnaires. L'adhésion manifeste de ces derniers et des utilisateurs entraînera des résultats sans équivoques que nous nous chargerons d'évaluer épisodiquement. Au fur et à mesure, nous apporterons les ajustements nécessaires par la réécriture de la politique afin de la rendre opérationnelle mais surtout recevable par l'ensemble des employés encore profanes dans son application.

CHAPITRE 5

RECOMMANDATIONS

L'intérêt marqué de la part de la direction générale et les avantages évidents d'une bonne politique d'achats et d'un contrôle interne adéquat nous amènent à proposer deux recommandations praticables et que nous croyons recevables. Tout d'abord, compte tenu de la multiplicité des tâches des divers secteurs de la commission scolaire, il nous semble impératif d'y adjoindre un gestionnaire dont le mandat serait lié à la vérification interne. En second lieu, chacun gagnerait à faire appel à l'expertise du vérificateur externe pour ses commentaires sur le fonctionnement de cette nouvelle politique.

5.1 LE VÉRIFICATEUR INTERNE

Le vérificateur interne est naturellement plus au courant des procédures et des problèmes de l'entreprise et son activité peut s'exercer de manière plus continue en conformité avec les services du vérificateur externe.

Le vérificateur interne doit exercer une activité indépendante d'appréciateur, dans le cadre de l'organisation, portant sur l'examen des opérations comptables, financières et autres. De plus, le travail du vérificateur interne est destiné principalement à la direction générale. Ce contrôle doit s'effectuer par la mesure et l'appréciation de la qualité de l'ensemble des activités d'achats et de contrôle dans l'organisation.

L'objectif général du vérificateur interne est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des outils d'analyses et de recommandations

pertinents reliés aux activités examinées. Le vérificateur interne, de ce fait, doit s'intéresser à tout segment de la politique d'achats et de contrôle interne dans lequel il est redevable à la direction générale.

Le vérificateur interne ne doit pas être perçu comme un "policier" mais bien comme une personne ressource voyant à l'application concrète des politiques. Les rapports du vérificateur interne doivent être soigneusement préparés, bien écrits et conçus de manière à attirer et à retenir l'attention des personnes auxquelles ils sont adressés. Concrètement, le vérificateur interne examine les rapports de manière informelle, avec la personne directement impliquée lorsqu'il y a un manque à la politique ou à la procédure. Par cette façon informelle, le gestionnaire peut mettre en évidence le but principal de son examen: aider la personne impliquée à réaliser un meilleur travail sans être perçu comme le "policier" de l'organisation.

De plus, les personnes directement impliquées apprécieront généralement être les premières à prendre connaissance des constatations du vérificateur interne plutôt qu'après. Lorsque les défauts ou les écarts sont constatés lors d'un échange, il est plus facile d'y remédier tout de suite. Ceci a pour effet d'éviter le développement d'un sentiment d'insécurité chez l'employé.

Également, ces employés peuvent avoir imaginé des améliorations possibles, que le vérificateur interne n'avait pas prévues. Du même coup, ils en retireront une satisfaction personnelle auprès du vérificateur et apprécieront que leurs idées soient prises en considération, pour une mise en oeuvre éventuelle. Le vérificateur interne, de son côté, en tirera profit du fait même. Au surplus, son rapport s'en trouvera amélioré. Qu'espérer de plus lorsque les relations interpersonnelles s'avèrent des plus enrichissantes?

Par la suite, une certaine forme de "follow up" ou de suivi est souhaitable pour vérifier l'action entreprise. S'il trouve que les actions correctives n'ont pas été prises à la suite de ses précédentes recommandations, il devra, de manière plus catégorique, souligner ces situations aux personnes concernées ou à leur supérieur immédiat.

Nul n'est besoin de rappeler ici que le rôle du vérificateur interne gagnerait à être joué par le directeur des services financiers de la commission scolaire. Le statut dans l'organisation du vérificateur interne et l'appui qui lui est donné par la direction générale sont deux éléments déterminants dans cette fonction nouvelle. Le fait d'être imputable à la direction générale garantit une attention supérieure et une action efficace, eu égard aux constatations et aux recommandations qu'il présente. Le caractère approprié et l'importance du travail du vérificateur interne devraient être faciles à déterminer à partir d'un examen des politiques concernées, de concert avec le vérificateur externe. Ce dernier doit s'assurer de la compatibilité de la politique d'achats avec la politique du contrôle interne. L'opinion émise par le vérificateur externe devient une "police d'assurance" tant au niveau de la direction générale, de l'organisation que du vérificateur interne.

5.2 VÉRIFICATEUR EXTERNE

Une partie du travail du vérificateur externe consiste à s'informer sur les différents systèmes et à en examiner le fonctionnement. Pour réaliser cet objectif, le vérificateur prend connaissance des divers documents disponibles dans l'organisation. Il doit, de plus, mener auprès du personnel des différents niveaux administratifs de l'établissement une enquête détaillée destinée à lui permettre de déterminer les différents contrôles internes existants. Afin de mieux étayer son opinion, le vérificateur peut parfois juger utile de suivre la marche d'une ou de plusieurs opérations à travers un système donné. Pour chacun des

contrôles internes qu'il examine, le vérificateur cherche à obtenir l'assurance qu'il a été exercé durant tout l'exercice. Lorsque des changements importants sont intervenus au cours de l'année, le vérificateur devra y apporter une attention particulière. Aussi, il est important que le vérificateur externe élabore un programme de vérification adapté aux particularités du contrôle interne de l'établissement ainsi qu'à la nature et aux caractéristiques des contrôles internes spécifiques dont il entend vérifier le fonctionnement. Ainsi, l'application de certains types de contrôles internes qui ne laissent pas de traces comme les séparations des fonctions incompatibles se fera au moyen de l'observation ou d'une enquête menée auprès des personnes concernées. Le vérificateur doit s'interroger sur l'impact de toute erreur que l'application de ces procédés lui a permis de déceler. Le vérificateur doit appliquer des procédés de vérification suffisants pour vérifier le fonctionnement d'une nouvelle politique d'achats et de contrôle interne à la Commission scolaire Deux-Montagnes. Le vérificateur doit, d'une part, recourir à l'observation et à l'enquête auprès des personnes concernées et, d'autre part, s'appuyer largement sur l'inspection des pièces justificatives et des biens ainsi que sur le calcul et l'analyse.

Le travail de vérification et la rédaction du rapport financier doivent être effectués avec le soin nécessaire, par des personnes ayant une formation technique et une compétence professionnelle suffisantes en vérification. Le vérificateur externe doit procéder à une étude et une évaluation méthodiques des contrôles internes sur lesquels il s'appuiera par la suite pour déterminer la nature, l'étendue et son calendrier de la vérification. Nous croyons avantageux que le vérificateur externe vérifie cette nouvelle politique d'achats et de contrôle interne afin d'y apporter les recommandations appropriées. Nous sommes conscients que le fait d'améliorer la qualité du contrôle interne ne fera que diminuer les honoraires de vérification externe, l'échantillonnage étant d'autant réduit. Permettre au vérificateur externe d'y apporter ses

commentaires ne fera qu'augmenter la qualité de cette nouvelle politique. Même si les normes de vérification généralement reconnues n'obligent pas le vérificateur à informer le client des lacunes du contrôle interne, il est important que la direction des services financiers soit mise au courant des lacunes importantes que la vérification a permis de déceler.

En terminant, le fait de formuler des recommandations précises et constructives peut permettre l'amélioration de la politique d'achats et du contrôle interne, ce qui peut avoir aussi pour résultat d'améliorer la gestion des fonds confiés à l'organisation et de faciliter l'exécution des mandats ultérieurs de vérification. Donc, une bonne communication entre les vérificateurs externe et interne est de nature à éviter certaines remarques rapides et désobligeantes lors de la présentation des états financiers.

CHAPITRE 6
CONCLUSION

En phase finale de ce projet d'intervention, nous nous devons d'évaluer l'impact du mandat que nous avons reçu et également les habiletés développées tout au long de ce processus d'échange, d'objectivation et d'ajustements que nous avons vécus. Comme nous l'avons souligné au tout début, nous ne prétendons pas être un spécialiste du domaine, mais cette recherche et ce travail auront permis un réel approfondissement dans ce domaine.

6.1 ÉVALUATION DU MANDAT

Nous croyons avoir respecté le mandat à la convenance de notre mandataire, soit le directeur général de la Commission scolaire Deux-Montagnes. La politique d'achats et de contrôle interne sont maintenant inscrites formellement dans le processus de gestion de l'organisation. Les règles, procédures et responsabilités sont identifiées dans cette nouvelle politique. L'encadrement par de nouvelles règles n'ira qu'en faisant augmenter la motivation des praticiens. L'avènement d'un nouveau directeur général, mandataire de ce projet, a facilité l'implantation d'une telle politique. Nous croyons que cette politique était attendue par les divers intervenants de l'organisation. Compte tenu de l'arrivée de nouveaux gestionnaires, nous sommes convaincus que ces derniers ont suscité beaucoup d'intérêt face à de nouveaux outils de gestion. Bien que nous ayions remarqué quelques réticences - qui nous ont semblé tout à fait légitimes - dues au fait de devoir accepter de se conformer à des documents écrits, nous sommes fiers de la participation des gens, de la réception de son directeur général et de la grande transparence de l'organisation face à un tel changement.

6.2 ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES

Nous nous devons d'admettre que ce travail d'apprentissage a exigé beaucoup de coordination et d'énergie. Beaucoup de coordination compte tenu des différentes étapes à suivre et des divers interlocuteurs impliqués. Nous sommes conscients que cette recherche a permis d'évaluer, de comprendre et de composer avec des éléments tout à fait nouveaux. Le fait pour nous de travailler depuis plusieurs années dans cette organisation, nous amenait à agir de façon automatique, de connaître les rudiments de la gestion, les règles implicites et les procédures internes de l'organisation, sans les remettre en cause. Ce travail nous a permis de questionner l'ensemble des services financiers et de l'équipement et d'y apporter des solutions concrètes par ce projet d'intervention. Nous n'avons pas touché à tous les éléments, mais ce travail nous a permis du moins, de s'interroger et de s'y intéresser. Nous essaierons d'être fidèles et de voir au respect de cette politique. Au demeurant, dans le cadre d'un changement aussi significatif, nous nous sommes persuadés que notre stratégie de changement a été délibérée. De la sorte, nous avons le sentiment d'avoir accompli à la fois le souhait de notre mandataire et d'avoir respecté les exigences académiques d'un projet d'intervention.

BIBLIOGRAPHIE

Alexander Hamilton Institute. Ce que tout gestionnaire doit savoir sur les finances et la comptabilité, Modern business reports, 1967.

Angers, C. et G. Éthier. Le projet d'intervention : guide de réalisation. ÉNAP, septembre 1984.

Brien, R. et J. Senécal. Contrôle interne et vérification. Édition Préfontaine Inc., 1984.

Chevalier, G. Principes de vérification, Tome I. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1976.

Chevalier, G. Principes de vérification, Tome II. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1976.

Collins, L. et G. Valin. Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques. Paris: Dalloz, 1979.

Côté, Y.-A. Notions de comptabilité générale, Volume I. Canada, 1957.

Desnoyers, L. Les systèmes de contrôle : terminologie et représentation. U.M.: Inédit, 1973.

Hervé, L. Sept études de cas d'audit et de contrôle interne. Paris. Éd. Économica, 1980.

Houle, Y. Les contrôles comptables et la vérification en milieu informatique. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

La Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec. La gestion des affaires scolaires, 1971.

Laroche, C. "Le contrôle interne", Revue Gestion, avril 1985.

L'Institut canadien des comptables agréés. Vérification générale : recommandations, vérification, contrôle interne, septembre 1986.

L'Institut canadien des comptables agréés. Le contrôle interne dans la stratégie du vérificateur, 1985.

L'Institut canadien des comptables agréés. Normes de contrôle interne dans un cadre informatique, 1975.

Meigs, W.B., F. Robert et F. Sylvain. La comptabilité II, un instrument nécessaire à la prise de décision. McGraw-Hill, 1985.

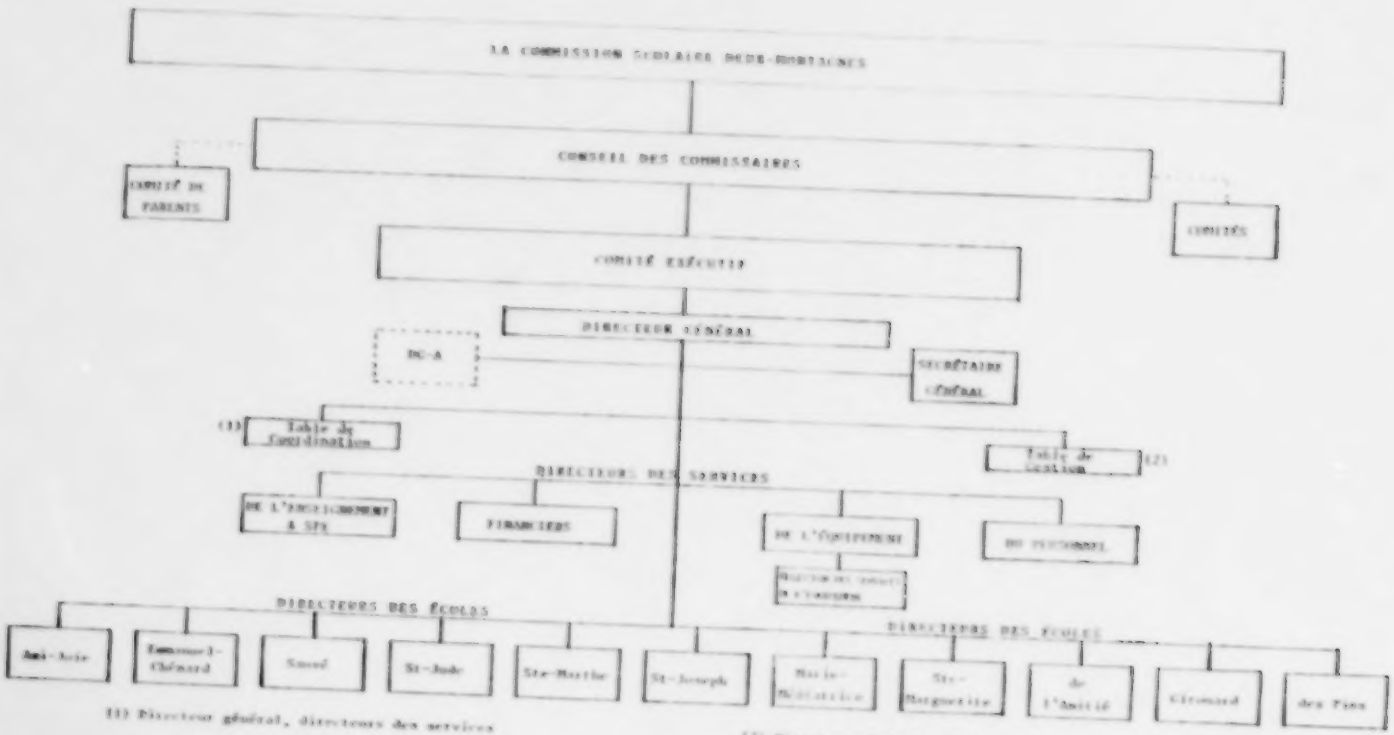
Mintzberg, H. Structure et dynamique des organisations. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1982.

Ordre des Comptables agréés du Québec. Guide de vérification des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, 1988.

Sawyer, L.B. La pratique de l'audit interne. Paris: Institut français de gestion, 1976.

Stettler, F.H. Audit : Principes et méthodes générales. Édition française, Technic-Union, 1974.

ANNEXES



(1) Directeur général, directeurs des services

(2) Directeur général, directeurs des services, directeurs des écoles

SUPERFICIE DES MUNICIPALITES DE LA MRC DE DEUX-MONTAGNES

CODE	STATUT	MUNICIPALITE	SUPERFICIE Km^2
7303	V	St-Eustache	70.48
7304	V	Deux-Montagnes	5.94
7306	V	Ste-Marthe-sur-le-Lac	9.01
7309	VL	Pointe-Calumet	4.89
7308	P	St-Joseph du Lac	40.81
7314	SO	Oka Village	4.68
7311	P	Oka Paroisse	62.54
7324	VL	St-Placide Village	0.92
7322	P	St-Placide Paroisse	41.03
7381	RI	Oka territoire fédéral	1.08
671		MRC de Deux-Montagnes	241.38

Source: Répertoire des municipalités du Québec 1984
Répertoire des municipalités du Québec 1985

PERSPECTIVES DE LA POPULATION DE LA MRC DE DEUX-MONTAGNES

NORBERT ROBITAILLE
Département de démographie
Université de Montréal

Le 25 juillet 1985

Le but de ce rapport est de présenter des perspectives de la population de la MRC de Deux-Montagnes et des 10 municipalités qui la composent pour 1986 et 1991. A titre exploratoire, seront aussi présentées des perspectives pour 1996. Ces perspectives, pour l'ensemble de la MRC, seront comparées à celles qui se trouvent dans les Perspectives démographiques infrarégionales publiées récemment par le Bureau de la statistique du Québec.

Ces deux ensembles de perspectives s'appuient sur une analyse des composantes de l'évolution de la population durant la décennie 1971-1981.

1- LA SITUATION DURANT LA DECENNIE 1971-1981, ET LA PROJECTION DES INDICES.

En ce qui concerne la mortalité et la fécondité, l'analyse a été effectuée au niveau de la division de recensement de Deux-Montagnes pour laquelle on dispose des naissances classées selon l'âge de la mère et des décès selon le sexe et l'âge. En ce qui concerne les hypothèses, tant pour la mortalité que pour la fécondité, on a supposé que le phénomène était uniforme sur l'ensemble du territoire.

Cependant, l'analyse de la migration, dont l'impact sur l'évolution de la population est beaucoup plus important dans la MRC, a été menée à l'échelle des municipalités. Les hypothèses de migration ont également été posées au niveau des municipalités.

1.1- La mortalité.

Pour résumer la situation de la mortalité, nous présentons dans le tableau 1 l'évolution de l'espérance de vie qui représente le nombre d'années que vivraient des enfants nés une année et soumis durant le reste de leur vie à la

mortalité de cette même année. Cet indice a eu tendance à augmenter durant la décennie 1971-1981 passant pour les hommes de 69.2 à 70.5 ans et pour les femmes de 76.2 à 77.2 ans. Il s'agit là d'une évolution normale comparable à celle que l'on observe aussi bien dans l'ensemble de la région du Nord-de-Montréal que de la province de Québec. Nous avons supposé que dans la présente décennie, cette augmentation se maintiendrait et pour se stabiliser à 72.4 pour les hommes et à 78.7 pour les femmes. Il s'agit là d'une hypothèse légèrement plus pessimiste que celle faite par le Bureau de la statistique du Québec pour la région Nord-du-Québec, mais cette différence n'a que peu d'importance sur le résultat des perspectives.

1.2- La fécondité

La fécondité de la division de Deux-Montagnes qui se trouvait à un niveau comparable à celle de l'ensemble du Québec au début de la décennie semble avoir connu une chute plus lente que celle de l'ensemble du Québec. C'est ce que montre l'indice synthétique choisi pour la représenter. Celui-ci donne le nombre d'enfant qu'aurait une femme soumise sa vie durant à la fécondité de l'année représentée. La très faible diminution de l'indice synthétique qui passe de 1.93 à 1.92 enfants par femme, du premier au second lustre de la décennie, vient du fait que l'on a enregistré, durant celle-ci, une légère augmentation de la fécondité des femmes de 20 à 34 ans. Nous n'avons pas supposé que cette hausse se maintiendrait étant donné le contexte général de diminution de la fécondité, mais nous en avons ralenti la chute en supposant que la fécondité se stabiliserait à 1.85 enfants par femmes à la fin de la présente décennie. Il s'agit là d'un niveau de fécondité bien supérieur à celui que connaît présentement le Québec mais nous avons considéré que la MRC

de Deux-Montagnes, à cause de sa situation géographique bénéficiait d'une immigration nette de personnes dont la fécondité était vraisemblablement supérieure à celle de l'ensemble de la population. Il semblerait qu'un certain nombre de couples déménageraient dans la MRC de Deux-Montagnes afin d'y élever leurs jeunes enfants nés ou anticipés.

1.3- La migration

Ne disposant pas d'information concernant les migrants proprement dits, on doit se rabattre sur une mesure indirecte du solde migratoire que l'on obtient en soustrayant de l'accroissement total, l'accroissement naturel. Le solde obtenu est une estimation de la différence entre le total des entrées et des sorties que l'on nomme également la migration nette. Ce solde nous indique que la MRC a bénéficié pour le lustre 1971-1976 d'un apport net de 4881 personnes et pour le suivant de 8708 personnes. Il s'agit là d'un taux accroissement migratoire très important d'environ 20 % pour cette dernière période. Le tableau 2 qui donne les soldes par municipalités montre que St-Eustache, dont la population représente en 1981 un peu plus de la moitié de celle de la MRC, absorbe les trois quart de la migration nette totale.

On dispose de bien peu d'informations pour fonder une projection de la migration. Le tableau 2 montre un doublement de la migration nette du premier au second lustre observé. Un tel doublement maintenu dans le futur équivaudrait à faire entrer au moins 17000 personnes dans la MRC de Deux-Montagnes entre 1981 et 1986. Etant en 1985, si une telle immigration s'était produite, on pourrait certainement en voir déjà certains effets. Or après avoir examiné l'évolution récente du nombre de permis de construction qui, depuis 1980, a eu plutôt tendance à diminuer, et après discussion avec

Monsieur Brian Fahey, aménagiste-coordonnateur de la MRC, nous ayant arrivé à la conclusion que l'importante migration nette observée entre 1976 et 1981, ne s'était sans doute pas répétée depuis et qu'il était plus sage d'envisager un léger fléchissement du solde migratoire pour la période 1981-1986, et un second pour la période suivante. Conséquemment, le solde de 1981-1986 a été supposé égal à 75 % de celui de 1976-1981, et celui de 1986-1991 à 50 % de ce dernier. Cette migration a été répartie suivant l'âge le sexe et la municipalité comme elle l'était durant la dernière période observée. Comme ce fut le cas pour la mortalité et la fécondité, l'hypothèse migratoire de 1986-1991 a été maintenue constante durant la période 1991-1996.

2- LES RESULTATS DE LA PROJECTION

Le tableau 3 présente la population observée en 1981 de même que la projection de la population de chacune des municipalités et de l'ensemble de la MRC en 1986, 1991 et 1996. Pour fins de comparaison, est également présentée la projection du Bureau de la statistique du Québec (BSQ), pour l'ensemble de la MRC de Deux-Montagnes, de même que l'écart relatif pour chaque âge et sexe entre notre projection et celle du BSQ.

Suivant nos hypothèses, la population de la MRC qui était de 54 905 en 1981 devrait être successivement de 65 055 en 1986, 72 899 en 1991 et 80 529 en 1996.

Vu que la migration est relativement plus importante dans la municipalité de St-Eustache, cette dernière qui comprenait 54 % de la population en 1981, en comprendrait 60 % en 1996. Inversement, la municipalité de Deux-Montagnes, verrait son poids décroître de 18 % à 15 % (graphique 1). Il s'agit là des principaux changements anticipés, le poids démographique des autres

municipalités demeurant à peu près constant.

Si on compare maintenant pour l'ensemble de la MRC de Deux-Montagnes les résultats de nos perspectives à ceux des perspectives du Bureau de la statistique du Québec, on voit que la croissance que nous anticipons est inférieure à celle prévue par le BSQ. L'écart qui est inférieur à 1 % en 1986 passe à -5 % en 1991 puis à -9 % en 1996. (voir la colonne de droite du tableau 3).

Comment peut-on expliquer une telle différence? Sans entrer dans une analyse détaillée des méthodes utilisées on peut croire que la principale explication se trouve dans l'hypothèse de migration. Nous avons supposé que celle-ci fléchirait alors que la méthode utilisée par le BSQ la maintient à peu près constante. On doit se rappeler que lors de la réalisation de ses perspectives, le BSQ s'est fondé pour ses perspectives infrarégionales sur une hypothèse de fécondité qui s'est montrée à la lumière des résultats observés ces dernières années un peu trop positive. On peut donc croire que la pression démographique ayant été un peu moins forte sur l'île de Montréal, la migration vers la MRC de Deux-Montagnes s'en trouvera un peu réduite. Le graphique 2 qui montre pour 1986, 1991 et 1996 les écarts enregistrés selon l'âge tend à accréditer l'explication migratoire des écarts enregistrés. En effet pour 1991 et 1996, on peut voir l'effet de l'accumulation d'un déficit relatif de migration nette dans les groupes d'âge les plus touchés par la migration (25-39 ans). Accessoirement, on voit que l'effet de notre hypothèse de fécondité supérieure à celle du BSQ (c.f. tableau 1), présent dans le groupe d'âge 0-4 ans en 1986, se trouve masqué en 1991 et 1996 par l'hypothèse d'une migration inférieure dont l'effet est dépressif sur le groupe d'âge 0-4 ans.

Terminons cet exercice par une mise en garde. Nos perspectives ont été construites par municipalité, par âge et par sexe en vue d'en arriver à des résultats les plus cohérents possibles. Il faut cependant être bien conscients que plus les unités sont petites moins ces perspectives sont fiables en termes de prévisions. Il est donc à prévoir que lorsque les résultats des prochains recensements seront disponibles, en termes relatifs, les écarts entre les données recensées et projetées seront d'autant plus fort que les effectifs considérés seront faibles.

BIBLIOGRAPHIE

QUEBEC, (1984a). Perspectives démographiques régionales, 1981-2006. Bureau de la statistique du Québec, 436 p.

QUEBEC, (1984b). Perspectives démographiques infrarégionales, 1981-2001. Bureau de la statistique du Québec, 498 p.

QUELQUES DEFINITIONS

1) La **fécondité** d'une population se mesure en rapportant les naissances d'une année au groupe de femmes susceptibles de les mettre au monde. L'**indice synthétique de fécondité** donne le nombre d'enfants qu'aurait une femme soumise sa vie durant à la fécondité de l'année représentée.

2) L'**espérance de vie à la naissance** (e(o)) représente le nombre d'années que vivraient des enfants nés une année et soumis, durant le reste de leur vie, à la mortalité de cette même année.

3) Le lustre est une période de 5 ans.

TABLEAUX

Dans les tableaux et les graphiques les abréviations suivantes ont été utilisées:

PLPA: ST-PLACIDE PAROISSE

PLVI: ST-PLACIDE VILLAGE

OKAP: OKA PAROISSE

REIN: RESERVE INDIENNE

OKAV: OKA VILLAGE

JOLA: ST-JOSEPH DU LAC

POCA: POINTE-CALUMET

MALA: STE-MARTHE SUR LE LAC

DEMO: DEUX-MONTAGNES

EUST: ST-EUSTACHE

MRCD: MRC DE DEUX-MONTAGNES

BSQ : BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC
(Il s'agit de perspectives de la population de la MRC de Deux-Montagnes effectuées par le BSQ)

ECART: Ecart relatif entre la population prévue par le BSQ et notre projection.

Tableau 1: Mortalité et fécondité observées et projetées, division de recensement Deux-Montagnes, région 6N et province de Québec, 1971 à 1991.

	Division Deux-Montagnes			Région 6N Nord-de-Montréal			Province de Québec		
	e(o) s.m.	s.f.	indice synthétique de fécondité	e(o) s.m.	s.f.	indice synthétique de fécondité	e(o) s.m.	s.f.	indice synth. de féc.
OBSERVATIONS.									
1971				68.3	75.3	2.01	68.7	75.4	1.99
1971-76	69.2	76.2	1.93						
1976				69.3	77.2	1.95	69.0	76.6	1.81
1976-81	70.3	77.2	1.92						
1981				71.0	78.2	1.77	71.0	78.7	1.62
PROJECTIONS									
1981-86	71.8	78.2	1.88						
1986				71.9	79.6	1.72	72.0	80.1	1.60
1986-91	72.4	78.7	1.85						
1991				72.4	80.3	1.72	72.5	80.8	1.60
1991-96	72.4	78.7	1.85						

N.B. La définition de l'**espérance de vie** (e(o)) de la **fécondité** et de l'**indice synthétique de fécondité** sont donnés dans le texte, et rappelés à la page 6.

TABLEAU 2

MIGRATION NETTE DE LA RMC DEUX MONTAGNES, 1971-1976, 1976-1981

1971-1976

TOTAL	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MRCD
0-4	22	2	17	-7	-9	-4	15	57	28	324	446
5-9	10	0	30	10	5	0	16	176	67	370	685
10-14	15	0	-5	-5	-15	-10	0	126	12	214	338
15-19	-10	0	0	-15	-4	-9	-6	91	-71	189	168
20-24	-10	-10	-15	10	-24	-44	11	57	-220	274	20
25-29	10	0	5	0	1	-4	51	221	120	588	1010
30-34	15	10	15	10	-10	6	26	176	143	493	885
35-39	-5	-5	0	-10	1	-14	-4	106	47	207	319
40-44	15	0	6	0	6	6	-18	58	-20	52	197
45-49	1	5	6	0	11	-9	12	54	4	57	142
50-54	16	0	-8	11	17	-2	14	69	8	97	216
55-59	2	0	2	6	28	-7	19	61	-23	68	162
60-64	-2	1	18	-2	15	5	15	30	-10	60	130
65-69	8	1	2	12	2	-3	17	42	8	78	169
70-74	-15	7	-4	2	-1	-1	-2	10	12	15	24
75+	-17	-7	5	5	4	-2	-29	10	18	72	59
TOTAL	57	12	76	27	27	-91	144	1345	128	2156	4881

1971-1976

FEMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MRCD
0-4	12	4	4	-10	-1	-2	7	62	20	120	204
5-9	0	0	15	-5	10	-15	5	100	16	181	308
10-14	5	0	0	-5	-10	-10	-5	80	11	111	178
15-19	-5	0	-5	-20	0	-5	-10	40	-19	138	114
20-24	-5	-10	-10	5	-15	-20	-5	30	-129	168	11
25-29	10	5	10	5	5	-10	10	130	91	277	533
30-34	5	5	15	5	-15	5	10	90	71	242	424
35-39	0	-5	0	-10	0	-10	0	45	11	97	139
40-44	10	0	0	-5	5	0	-15	21	-3	29	42
45-49	0	5	5	-5	10	-4	6	21	-1	31	69
50-54	5	-5	-4	5	6	-4	7	42	6	65	122
55-59	1	0	5	0	16	-4	6	37	-11	31	83
60-64	-4	0	10	0	7	-3	12	14	-18	37	55
65-69	6	-4	-4	5	-2	2	7	20	7	48	85
70-74	-9	1	1	-4	4	8	-7	6	-4	-5	-12
75+	-8	-3	11	1	3	-7	-13	6	8	29	26
TOTAL	22	-7	54	-37	24	-78	17	715	54	1609	2372

1971-1976

HOMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MRCD
0-4	11	-2	13	4	-8	-1	8	15	8	194	242
5-9	10	0	15	15	-5	15	10	76	51	189	377
10-14	10	0	-5	0	-5	0	10	46	1	103	160
15-19	-5	0	5	5	-5	-6	6	51	-52	51	52
20-24	-5	0	-5	5	-9	-24	16	26	-101	107	9
25-29	0	-5	-5	-5	-5	6	41	91	47	311	477
30-34	10	5	0	5	5	1	16	96	72	251	461
35-39	-5	0	0	0	0	-5	-4	61	32	110	190
40-44	5	0	6	5	1	6	-4	37	-16	24	64
45-49	0	0	1	5	1	-4	7	32	6	26	74
50-54	10	5	-4	5	11	2	7	27	2	28	94
55-59	1	5	-1	5	12	-3	13	24	-12	37	79
60-64	2	0	8	-4	9	9	4	16	8	24	75
65-69	2	6	5	7	6	-5	10	22	2	30	84
70-74	-6	6	-5	6	-5	-8	5	6	16	20	36
75+	-8	-2	-6	4	1	5	-16	6	10	42	22
TOTAL	35	19	22	65	3	-12	128	630	72	1540	2508

TABLEAU 2 suite

1976-1981

TOTAL	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MOCO
0-4	2	-8	26	10	-13	22	-1	14	100	572	725
5-9	10		1	10	0	30	25	91	147	760	1089
10-14	5		30	60	0	40	55	26	51	509	756
15-19	10	-10	0	20	0	-9	-9	16	-28	301	282
20-24	-15	0	-19	10	-14	-29	-54	-28	-100	526	270
25-29	10	5	15	-5	21	56	51	132	224	1255	1769
30-34	25	-5	25	-10	25	51	41	132	209	1165	1869
35-39	5	5	25	-10	11	26	6	32	104	597	802
40-44	15	0	0	15	1	31	26	47	24	262	427
45-49	11	0	-6	1	-6	5	32	24	-22	119	158
50-54	16	-9	11	5	12	-2	44	27	-16	86	174
55-59	7	5	2	1	4	4	41	29	6	50	150
60-64	3	6	-1	10	11	-1	28	-2	-22	97	133
65-69	19	6	1	12	14	-2	14	2	-30	128	164
70-74	4	-2	-2	0	0	-2	6	3	-21	60	45
75+	10	-9	14	5	1	1	6	1	-22	71	77
TOTAL	144	-15	130	141	70	217	323	553	589	6557	8709

1976-1981

FEMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MOCO
0-4	-1	-4	16	2	-5	-2	9	-11	32	287	325
5-9	5	0	10	10	-5	5	20	20	86	387	538
10-14	5	0	5	15	-5	29	29	15	35	226	347
15-19	5	-5	0	5	0	-10	-10	-5	-9	157	129
20-24	-10	5	-10	20	-15	-15	-15	1	-56	302	211
25-29	10	5	15	0	15	25	40	85	151	682	1029
30-34	10	-5	15	-10	5	35	20	46	76	592	784
35-39	5	0	15	-5	10	10	0	21	51	224	342
40-44	5	0	0	15	0	10	10	11	-4	118	167
45-49	5	0	0	0	-5	0	20	21	-23	55	76
50-54	10	-5	5	5	6	1	16	17	-16	58	98
55-59	6	5	1	5	1	6	17	14	3	29	86
60-64	1	5	-9	5	7	2	22	-6	-9	65	83
65-69	11	0	1	1	13	-3	4	-3	-24	69	69
70-74	2	6	1	6	0	-6	-1	0	-1	27	34
75+	5	-4	8	2	-6	-3	7	-1	-5	45	46
TOTAL	75	5	74	78	18	76	182	225	190	3349	4167

1976-1981

HOMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POLA	MALA	DEMO	EUST	MOCO
0-4	3	-4	10	7	-8	24	-10	25	67	285	399
5-9	5	0	5	0	5	25	5	71	61	373	551
10-14	0	0	5	45	5	20	25	10	16	272	409
15-19	5	-5	0	15	0	0	1	21	-28	144	153
20-24	-5	-5	-10	-10	1	-14	-39	-28	-46	223	67
25-29	5	0	0	-5	5	31	11	46	73	573	740
30-34	15	0	20	0	20	16	21	86	133	573	885
35-39	0	5	10	-5	0	16	6	12	53	363	460
40-44	10	0	0	0	1	21	26	32	28	143	270
45-49	5	0	-4	0	1	1	12	13	-10	63	82
50-54	6	-5	6	0	7	-3	28	10	-1	28	76
55-59	1	0	1	-4	3	-2	24	16	3	21	64
60-64	2	1	0	11	4	-3	6	3	-14	32	50
65-69	8	6	0	11	1	1	10	5	-6	59	95
70-74	3	-8	-3	-7	0	6	7	3	-21	22	11
75+	5	-5	6	3	6	4	-1	2	-18	27	29
TOTAL	69	-19	56	63	52	141	141	327	299	3212	4782

TABLEAU 3

POPULATIONS OBSERVEES (1981) ET PROJETEES 1986, 1991, 1996

TOTAL	PLPA	PLVI	OKAP	REIN	OKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSO	ECART	REL
	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981		
0-4	55	10	95	45	90	190	205	175	860	2000	4085	4055		
5-9	70	15	85	35	85	165	210	450	775	2725	4615	4625		
10-14	55	20	100	110	100	200	270	460	740	2460	4515	4500		
15-19	85	20	95	70	125	220	280	575	810	2595	4875	4825		
20-24	70	30	80	50	125	220	225	425	865	2775	4825	4820		
25-29	60	25	80	30	125	220	255	455	900	3185	5240	5240		
30-34	75	15	110	25	120	195	245	350	945	3245	5520	5545		
35-39	55	25	100	30	105	175	200	450	775	2620	4550	4555		
40-44	45	5	55	45	85	140	185	270	505	1625	3060	3075		
45-49	50	15	65	30	85	120	165	220	420	1335	2615	2577		
50-54	55	10	60	20	100	100	180	280	500	1065	2370	2365		
55-59	45	15	45	30	95	90	180	240	475	930	2145	2120		
60-64	40	25	45	35	100	60	120	180	425	750	1790	1810		
65-69	50	15	45	30	95	65	95	160	340	610	1505	1495		
70-74	30	10	40	25	80	45	70	140	260	410	1090	1079		
75+	20	15	45	20	70	60	50	100	245	420	1145	1140		
TOTAL	865	265	1145	620	1565	2265	2945	5160	9440	29725	54905	54855		

FEMMES	PLPA	PLVI	OKAP	REIN	OKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSO	ECART	REL
	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981		
0-4	25	5	50	20	45	80	110	195	405	1475	2410	2390		
5-9	35	10	40	15	40	70	110	210	400	1320	2250	2240		
10-14	30	10	50	20	50	85	125	220	360	1180	2150	2135		
15-19	35	5	50	30	60	100	175	265	385	1295	2360	2345		
20-24	35	15	70	30	55	100	115	220	425	1430	2460	2465		
25-29	30	10	40	15	65	105	135	245	465	1650	2760	2770		
30-34	35	5	50	10	55	105	110	280	470	1655	2775	2775		
35-39	35	10	50	15	55	85	100	225	395	1245	2305	2195		
40-44	25	0	25	25	40	65	95	165	225	770	1445	1465		
45-49	25	10	30	10	40	55	75	175	205	660	1285	1275		
50-54	20	5	30	10	50	50	75	135	255	552	1195	1185		
55-59	25	10	20	15	50	45	95	175	265	495	1155	1140		
60-64	20	15	10	15	55	40	65	95	230	400	965	960		
65-69	25	5	15	10	55	25	50	80	180	320	770	768		
70-74	15	10	10	15	35	20	30	75	140	220	570	562		
75+	5	10	20	5	40	30	25	50	220	245	659	650		
TOTAL	420	135	525	270	790	1060	1450	2785	5025	14915	27385	27320		

HOMMES	PLPA	PLVI	OKAP	REIN	OKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSO	ECART	REL
	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981	1981		
0-4	30	5	45	25	45	110	95	240	455	1525	2675	2665		
5-9	35	5	45	20	45	95	100	240	375	1405	2365	2385	-1	
10-14	25	10	50	90	50	115	145	230	380	1280	2265	2265	0	
15-19	50	15	45	40	65	120	145	270	425	1300	2475	2480	0	
20-24	35	15	45	20	70	120	110	205	440	1305	2365	2365	0	
25-29	30	15	40	15	60	115	120	210	435	1535	2580	2570	0	
30-34	40	5	60	15	65	90	135	270	475	1590	2745	2770	-1	
35-39	20	15	50	15	50	90	100	225	380	1390	2245	2360	-1	
40-44	20	5	30	20	45	75	90	205	270	855	1615	1610	0	
45-49	25	5	25	20	45	65	90	155	215	675	1330	1320	1	
50-54	35	5	30	10	50	50	105	145	245	510	1175	1180	0	
55-59	20	5	25	15	45	45	85	105	210	435	990	980	1	
60-64	20	10	25	20	45	20	65	85	195	350	845	850	-1	
65-69	25	10	30	20	40	40	45	75	160	290	735	728	1	
70-74	15	0	30	10	25	25	40	65	120	190	520	517	1	
75+	15	5	25	15	30	30	25	50	125	175	495	490	1	
TOTAL	445	130	620	360	775	1205	1495	2775	4905	14810	27520	27535	0	

TABLEAU 3 suite 2/4

TOTAL	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSG	ECART	REL
	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	%	
0-4	65	14	101	52	101	212	240	491	918	3530	5724	5722	0	
5-9	62	10	106	52	90	213	224	502	968	3567	5791	5806	0	
10-14	74	15	92	80	85	195	251	468	812	3102	5175	5135	1	
15-19	67	12	100	125	100	192	262	471	709	2679	4713	4806	-2	
20-24	74	20	80	77	114	198	259	512	731	2978	5023	5244	-4	
25-29	81	24	91	46	140	261	262	522	1029	3665	6131	6328	-3	
30-34	87	21	106	23	144	237	285	552	1053	4045	6570	6812	-4	
35-39	79	14	128	17	127	213	248	572	1018	3676	6092	6358	-4	
40-44	66	25	100	41	105	196	225	478	796	2808	4838	4786	1	
45-49	32	5	51	45	81	140	206	390	472	1690	3174	3126	0	
50-54	61	7	72	34	93	116	194	343	398	1370	2688	2585	4	
55-59	58	14	60	21	100	99	204	292	486	1063	2797	2331	3	
60-64	45	19	41	40	98	84	191	225	421	950	2124	2050	4	
65-69	50	27	41	41	103	53	129	166	367	783	1760	1709	3	
70-74	47	11	37	26	83	55	98	142	280	575	1344	1289	4	
75+	42	11	65	34	87	68	87	167	379	811	1851	1909	3	
TOTAL	1004	259	1272	754	1651	2552	3335	6293	10846	37089	65055	65206	0	

FEMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSG	ECART	REL
	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	%	
0-4	30	7	52	26	50	94	125	227	427	1724	2780	2597	7	
5-9	29	5	57	27	41	84	125	210	469	1761	2810	2798	0	
10-14	29	10	44	26	36	85	125	221	426	1496	2508	2467	2	
15-19	24	6	50	34	30	77	117	226	352	1296	2242	2276	-1	
20-24	28	9	42	45	49	89	124	265	344	1519	2514	2608	-4	
25-29	42	19	46	30	66	119	145	284	537	1959	3227	3322	-3	
30-34	37	6	51	8	69	121	151	279	521	2091	3343	3492	-4	
35-39	39	5	61	6	62	112	110	295	507	1825	3022	3114	-3	
40-44	29	10	50	26	55	92	107	222	390	1527	2318	2291	1	
45-49	29	0	25	25	36	65	109	179	216	804	1488	1500	-1	
50-54	32	6	24	14	44	55	86	165	190	693	1339	1298	3	
55-59	33	9	30	14	50	53	86	142	250	562	1229	1197	3	
60-64	25	14	12	18	53	45	108	126	248	525	1174	1116	5	
65-69	27	14	10	15	62	25	64	87	198	428	940	922	2	
70-74	24	9	14	14	50	18	45	77	162	309	722	689	5	
75+	19	11	25	17	48	31	45	91	238	358	883	885	0	
TOTAL	496	140	603	343	821	1185	1671	3126	5403	18669	32839	32872	0	

HOMMES	PLPA	PLVI	DKAP	REIN	DKAV	JOLA	POCA	MALA	DEMO	EUST	MACO	BSG	ECART	REL
	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	1986	%	
0-4	35	7	49	28	51	118	115	264	491	1796	2944	2725	8	
5-9	34	5	49	25	49	129	99	292	499	1800	2981	3008	-1	
10-14	35	5	49	54	49	110	126	247	386	1600	2667	2668	0	
15-19	29	6	50	91	50	115	145	245	357	1383	2471	2530	-2	
20-24	46	11	38	32	65	109	115	247	387	1459	2509	2636	-5	
25-29	39	15	45	16	74	142	117	238	492	1726	2904	3016	-4	
30-34	46	15	55	15	75	126	135	272	532	1955	3227	3319	-3	
35-39	40	9	67	11	65	101	138	277	511	1851	3070	3244	-5	
40-44	37	15	50	15	50	104	118	246	404	1481	2520	2495	1	
45-49	24	5	26	20	45	75	97	211	257	906	1646	1626	1	
50-54	29	1	28	20	49	61	108	158	208	677	1349	1287	5	
55-59	25	5	30	7	50	46	118	150	236	501	1168	1134	3	
60-64	20	5	29	22	45	29	83	99	183	425	950	934	2	
65-69	23	13	31	26	41	18	65	79	169	355	820	787	4	
70-74	23	2	23	12	33	37	43	65	118	286	622	600	4	
75+	23	0	40	17	39	37	42	76	141	253	668	624	7	
TOTAL	508	119	669	411	830	1367	1664	3167	5361	19420	32516	32633	0	

TABLEAU 3 suite 3/4

TOTAL	PLPA 1991	PLVI 1991	DKAP 1991	REIN 1991	DKAV 1991	JOLA 1991	POCA 1991	MALA 1991	DEMO 1991	EUST 1991	MACO 1991	BSG 1991	ECART REL
0-4	65	16	101	66	97	700	246	311	856	2372	5730	6192	-7
5-9	70	14	108	57	101	228	251	536	989	2902	6257	6701	-7
10-14	65	10	111	82	90	222	251	514	992	3812	6159	6404	-4
15-19	78	10	93	90	85	190	246	476	791	3244	5307	5430	-2
20-24	55	12	90	130	92	177	224	455	657	2930	4832	5201	-7
25-29	80	22	97	75	122	224	264	576	829	2593	5887	6715	-12
30-34	92	31	109	41	152	285	282	586	1129	4232	6940	8128	-15
35-39	86	22	119	17	149	269	287	561	1099	4724	6977	7822	-11
40-44	86	14	128	25	126	227	265	589	1027	3778	6265	6629	-6
45-49	70	25	97	41	101	195	239	490	767	2870	4855	4780	1
50-54	59	3	56	47	85	135	224	395	454	1697	3155	3077	3
55-59	62	10	70	33	91	112	207	346	387	1346	2665	2539	5
60-64	57	16	55	28	100	92	206	274	448	1055	2332	2244	4
65-69	50	21	38	42	97	77	182	208	382	938	2036	1948	5
70-74	46	22	34	35	90	47	115	147	311	716	1564	1469	5
75+	66	12	73	42	116	81	121	207	426	859	1983	1930	3
TOTAL	1068	263	1269	852	1695	2773	3620	6876	11554	42809	72899	76844	-5

FEMMES	PLPA 1991	PLVI 1991	DKAP 1991	REIN 1991	DKAV 1991	JOLA 1991	POCA 1991	MALA 1991	DEMO 1991	EUST 1991	MACO 1991	BSG 1991	ECART REL
0-4	31	8	51	31	48	91	125	241	411	1752	2789	3022	-8
5-9	33	7	57	29	48	97	124	227	479	1925	3046	3073	-1
10-14	31	5	60	35	39	96	125	217	486	1879	2981	3067	-2
15-19	41	7	44	29	36	80	120	219	421	1871	2568	2600	-1
20-24	29	9	45	44	42	70	110	226	325	1444	2244	2509	-7
25-29	32	11	50	45	56	101	144	307	418	1857	3021	3440	-12
30-34	47	16	54	25	69	126	155	306	574	2231	3617	4210	-14
35-39	40	6	59	5	74	136	150	288	545	2201	3504	3929	-11
40-44	41	5	61	14	62	117	115	299	502	1875	3092	3224	-4
45-49	31	10	50	26	52	92	117	241	375	1342	2337	2304	1
50-54	23	0	27	27	38	64	116	185	204	821	1515	1508	0
55-59	24	9	23	16	43	56	92	187	167	690	1247	1303	3
60-64	22	11	24	16	52	52	94	174	227	574	1227	1166	5
65-69	29	13	12	18	57	41	103	117	221	529	1140	1078	6
70-74	25	16	10	16	56	29	57	79	179	401	868	833	4
75+	26	12	31	23	67	32	67	117	271	489	1143	1160	-1
TOTAL	544	145	668	399	829	1288	1834	3410	5838	21582	36035	38426	-5

HOMMES	PLPA 1991	PLVI 1991	DKAP 1991	REIN 1991	DKAV 1991	JOLA 1991	POCA 1991	MALA 1991	DEMO 1991	EUST 1991	MACO 1991	BSG 1991	ECART REL
0-4	34	8	50	35	49	109	121	270	445	1820	2941	3170	-7
5-9	37	7	51	28	53	131	117	299	510	1978	3211	3228	-1
10-14	34	5	51	47	51	130	116	297	506	1933	3178	3237	-5
15-19	37	3	49	61	49	110	126	257	370	1673	2735	2830	-3
20-24	26	4	45	86	50	107	124	229	332	1486	2489	2692	-8
25-29	48	11	47	30	67	123	120	269	421	1736	2862	3275	-12
30-34	45	15	55	16	83	149	127	280	555	2001	3327	3918	-15
35-39	46	17	60	12	75	133	137	273	554	2123	3435	3893	-12
40-44	45	9	67	11	64	110	150	290	524	1903	3173	3415	-7
45-49	39	15	47	15	49	103	122	249	392	1487	2518	2481	1
50-54	36	3	29	20	47	71	108	210	250	876	1640	1569	5
55-59	38	1	47	17	48	57	115	159	220	656	1318	1226	7
60-64	34	5	31	12	48	41	112	100	221	481	1105	1078	2
65-69	21	8	26	25	40	36	79	91	161	409	896	870	3
70-74	21	7	24	19	34	18	58	68	132	315	696	656	6
75+	32	0	42	19	49	49	54	90	155	350	840	770	9
TOTAL	544	118	701	453	856	1485	1786	3476	5718	21227	36264	38418	-5

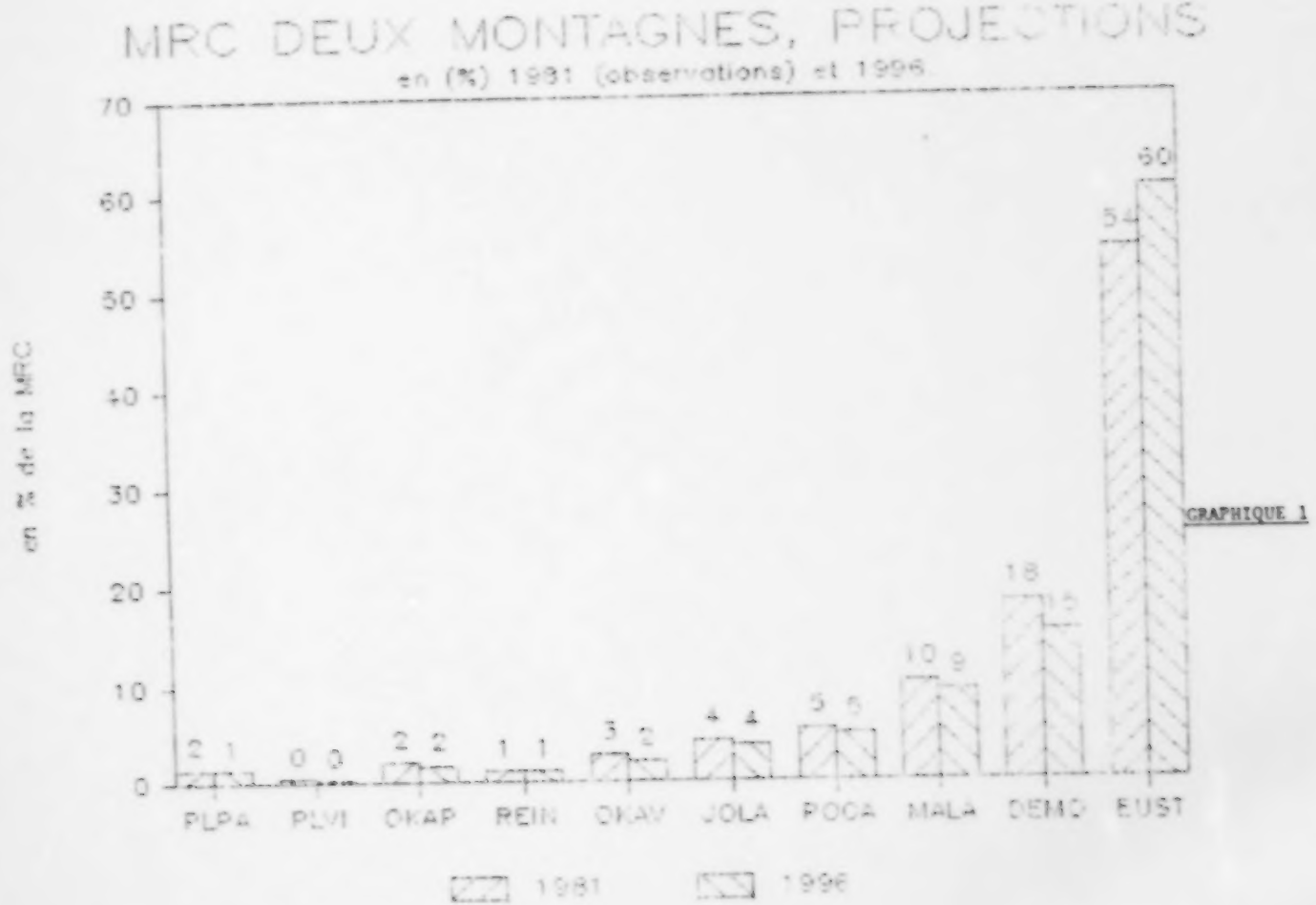
TABLEAU 3 suite 4/4

TOTAL	PLPA 1996	PLVI 1996	OKAP 1996	REIN 1996	OKAV 1996	JOLA 1996	POCA 1996	MALA 1996	DEMO 1996	EUST 1996	MACO 1996	BSQ 1996	ECART %	REL
0-4	65	16	103	76	84	181	241	500	818	3627	5711	6462	-12	
5-9	71	16	109	71	98	215	258	555	927	3944	6263	7261	-14	
10-14	72	14	113	86	101	247	279	547	1014	4151	6624	6964	-5	
15-19	70	6	111	92	90	227	246	521	970	3952	6285	6726	-7	
20-24	71	10	87	95	78	174	218	459	728	3493	5419	5764	-6	
25-29	62	15	97	127	102	204	259	519	765	3545	5696	6575	-13	
30-34	93	20	104	75	116	147	27	457	541	3121	5	6619	-21	
35-39	96	33	121	36	127	131								
40-44	93	22	117	23	147	282	304	382	1101	4422	710			
45-49	89	14	125	25	123	228	277	598	997	3707	6240	6814	-8	
50-54	77	19	99	42	105	190	256	492	742	2811	4874	4636	4	
55-59	60	3	55	46	84	132	111	295	441	1662	11		4	
60-64	60	13	66	29	91	107	210	326	354	1321	2267	2422	-7	
65-69	61	18	51	31	98	85	195	252	297	1122	2221	2119	5	
70-74	46	17	32	37	86	66	167	184	326	852	1810	1705	6	
75+	79	20	73	54	178	82	164	233	477	1080	2400	2267	1	
TOTAL	1166	257	1458	957	1718	2964	3869	7401	12190	48351	80329	88442	-9	

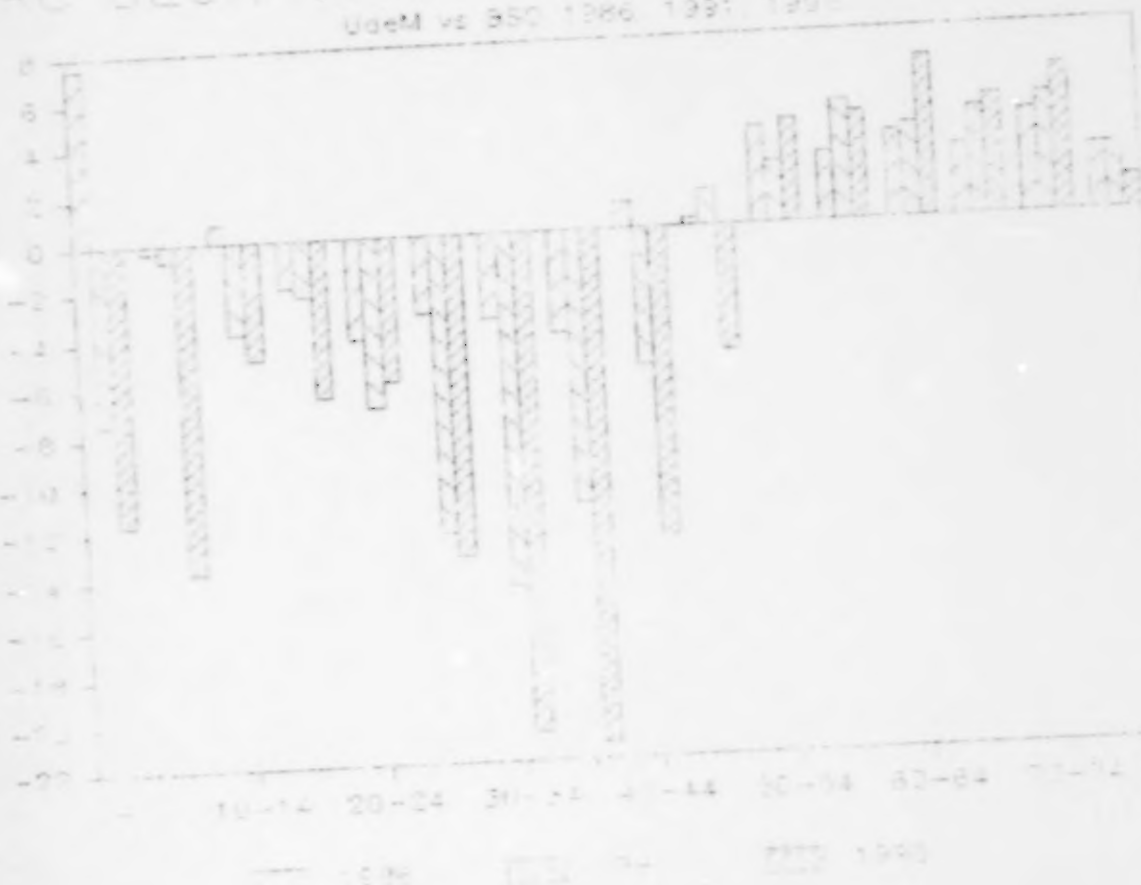
FEMMES	PLPA 1996	PLVI 1996	OKAP 1996	REIN 1996	OKAV 1996	JOLA 1996	POCA 1996	MALA 1996	DEMO 1996	EUST 1996	MACO 1996	BSQ 1996	ECART %	REL
0-4	31	8	52	36	42	82	122	226	392	1779	2781	3152	-12	
5-9	34	8	56	36	46	94	135	251	453	1943	3056	3541	-14	
10-14	35	7	59	36	45	91	144	277	497	2041	3215	3374	-5	
15-19	34	2	60	37	39		130	215	480	1954	3041	3212	-5	
20-24	36	10	29	39	29			218	395	1719	2667	2800	-5	
25-29	34	11	52	44	51				399	1982	2804	3261	-13	
30-34	37	9	57	40	4				436	2150	2409	4274	-20	
35-39	50	16	61	22			14		498	2341	3777	4713	-20	
40-44	42	6	58	12			14	92	540	2230	3568	4057	-12	
45-49	42	5	61	14	59	110	124	269	467	1886	3102	3219	-4	
50-54	26	7	51	28	54	91	122	245	361	1351	2247	2272	-1	
55-59	35	0	27	29	38	66	121	187	201	815	1519	1497	1	
60-64	33	11	27	18	45	55	100	177	175	697	1338	1259	6	
65-69	36	11	23	15	55	48	90	124	211	575	1189	1118	6	
70-74	27	15	12	19	52	34	93	106	201	492	1052	976	8	
75+	44	18	29	28	83	41	91	133	304	643	1414	1471	-4	
TOTAL	587	145	724	454	643	1377	1977	3647	6148	24419	40321	44207	-9	

HOMMES	PLPA 1996	PLVI 1996	OKAP 1996	REIN 1996	OKAV 1996	JOLA 1996	POCA 1996	MALA 1996	DEMO 1996	EUST 1996	MACO 1996	BSQ 1996	ECART %	REL
0-4	34	8	51	40	42	99	118	264	426	1848	2930	3309	-11	
5-9	37	8	52	35	52	121	123	304	474	2001	3207	3720	-14	
10-14	37	7	54	50	56	140	135	302	517	2110	3409	3590	-5	
15-19	36	1	51	55	51	138	116	306	490	1998	3244	3512	-8	
20-24	28	0	44	56	49	102	106	241	345	1774	2792	2996	-7	
25-29	29	4	45	83	52	122	139	251	366	1767	2844	3314	-14	
30-34	56	11	47	39	77	150	129	310	485	2011	3286	4165	-21	
35-39	46	17	60	14	82	156	179	284	376	2179	3027	4569	-22	
40-44	51	17	59	12	76	142	168	290	567	2192	3532	4084	-14	
45-49	46	9	64	11	64	109	153	291	510	1901	3138	3382	-7	
50-54	41	12	48	15	51	99	133	247	381	1460	2487	2762	5	
55-59	25	3	28	17	46	67	115	208	240	847	1596	1484	8	
60-64	27	2	39	21	46	52	110	149	179	624	1249	1163	7	
65-69	25	7	28	16	43	37	105	128	186	458	1032	997	4	
70-74	19	2	20	18	34	32	70	78	125	360	758	729	4	
75+	35	2	44	26	55	41	72	100	173	427	986	896	10	
TOTAL	579	112	724	499	875	1587	1892	3754	6042	23934	40008	44275	-10	

GRAPHIQUES


MRC DEUX MONTAGNES, PROJECTIONS
en (%) 1981 (observations) et 1996
% de la MRC
70
60
50
40
30
20
10
0
2 1
0 0
2 2
1 1
3 2
4 4
5 6
10 9
18 15
54 60
PLPA
PLVI
OKAP
REIN
OKAV
JOLA
POCA
MALA
DEMO
EUST
1981
1996

GRAPHIQUE 1


MRC DEUX-MONTAGNES: ECARTS RELATIFS
UdeM vs BSQ 1986 1991 1996
10-14 20-24 30-34 40-44 50-54 60-64 70-74
1986 1991 1996

GRAPHIQUE 2

X0037562 5

DATE DUE

NOV 3 0 1988

FEB 2 1 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38-297

FIN